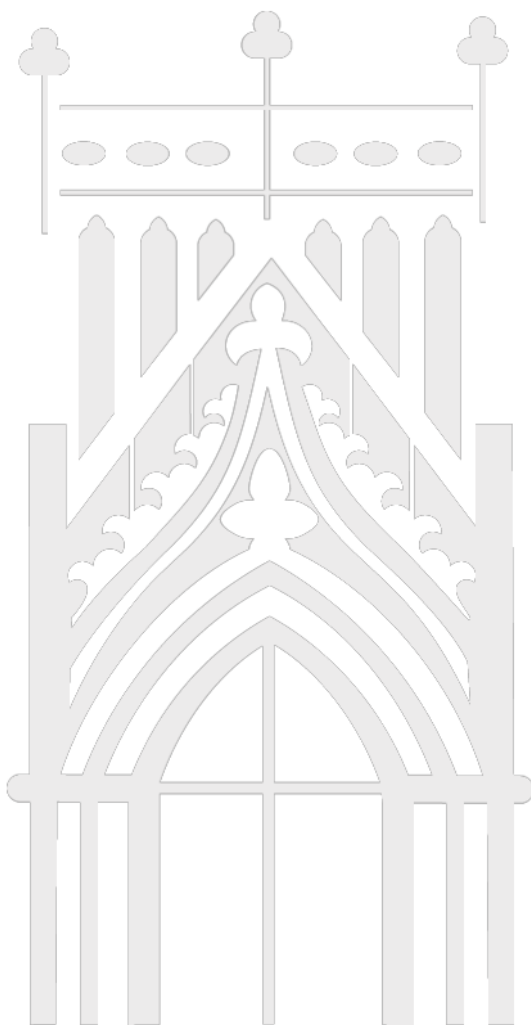


## Mestrado em Sistemas Integrados de Gestão

Desenvolvimento e implementação de  
um sistema de gestão da qualidade

Rui Filipe Lobão de Oliveira Barbosa

junho | 2015



Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão



**Escola Superior de Tecnologia e Gestão**

Instituto Politécnico da Guarda

---

# DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

---

RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE PARA OBTENÇÃO  
DO GRAU DE MESTRE EM SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO  
(AMBIENTE, QUALIDADE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE  
SOCIAL)

**Rui Barbosa**

**Junho/ 2015**



**Escola Superior de Tecnologia e Gestão**

Instituto Politécnico da Guarda

---

# DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

---

RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE PARA OBTENÇÃO  
DO GRAU DE MESTRE EM SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO  
(AMBIENTE, QUALIDADE, SEGURANÇA E RESPONSABILIDADE  
SOCIAL)

Orientador: Prof. Doutor Pedro Rodrigues

**Rui Barbosa**

**Junho / 2015**

Gesp.010.02

## **FICHA DE IDENTIFICAÇÃO**

**Estagiário:** Rui Barbosa

**Contacto:** rui.f.barbosa@sapo.pt

**Estabelecimento de Ensino:** Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda

**Mestrado em:** Sistemas Integrados de Gestão (Ambiente, Qualidade, Segurança e Responsabilidade Social)

**Local de Estágio:** Ideia Verde – Arquitetura Paisagista, Consultadoria Ambiental e Formação Profissional, Lda.

**Morada do Organismo Receptor:** Rua Francisco Alexandre Lobo, nº59 - 5º esq. fr., 3500-071 Viseu

**Datas de Início do Estágio:**

14/10/2013

**Datas de Fim do Estágio:**

30/04/2014

**Supervisor de Estágio Curricular na Instituição:** Engenheiro António Pires

**Orientador de Estágio Curricular na ESTG-IPG:** Professor Doutor Pedro Rodrigues



## **AGRADECIMENTOS**

Ao concluir este trabalho não posso deixar de manifestar uma palavra de agradecimento e consideração por aqueles que me apoiaram, que me deram força e coragem para continuar, pois sem o apoio que me deram a conclusão deste trabalho não seria possível.

À minha família e amigos pela força e apoio me tem dado ao longo do percurso, que nem sempre foi fácil e a todos que diretamente ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao professor Doutor Pedro Rodrigues, agradeço o apoio e ajuda prestada, disponibilidade, incentivo, conhecimentos transmitidos.

À professora Doutora Rute Abreu, na qualidade de diretora do curso de mestrado de Sistemas Integrados de Gestão, por todo o apoio prestado.

À Ideia Verde Lda. pela simpatia e amabilidade com que me receberam e contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos o meu sincero obrigado.

## **RESUMO**

O presente relatório descreve o trabalho desenvolvido durante o estágio profissionalizante, o qual foi efectuado na Ideia Verde, Arquitetura Paisagística, Consultadoria Ambiental e Formação Profissional, Lda, com sede em Viseu, e que teve o seu início em 14/10/2013 e terminou em 30/04/2014. O estágio desenvolvido na empresa teve como objetivo principal a elaboração e implementação de um sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) segundo a Norma NP EN ISO 9001:2008.

Para elaboração do SGQ procedeu-se à preparação de processos e de documentos de acordo com o referencial aplicado. Familiarizando os colaboradores com a documentação, incutindo-lhes a necessidade de seguir processos de boas práticas. Realizou-se também uma abordagem por processos, onde foram identificadas as diferentes metodologias de gestão e os processos de suporte. Elaboraram-se documentos técnicos relacionados com os processos criados para o SGQ da organização.

O trabalho desenvolvido permitiu suscitar o reconhecimento da melhoria interna por parte de todos os colaboradores da organização e a sua consciencialização para importância de uma gestão organizada dos recursos, bem como da credibilidade externa, suscitando assim uma imagem de qualidade perante o público.

**Palavras-chave:** Sistema; Gestão; Qualidade; Processos; Melhoria; NP EN ISO 9001.

## **ABSTRACT**

This report describes the work carried out during the internship, which was carried out on Ideia Verde, Arquitetura Paisagística, Consultadoria Ambiental e Formação Profissional Lda., based in Viseu, and that had its beginning in 14/10/2013 and finished in 30/04/2014. The objective of internship developed in the company it was the development and implementation of a Quality Management System (QMS), according to NP EN ISO 9001: 2008 norm.

The planning of the QMS started with the formulation of processes and documents according to 9001 norm. The first step of the work was the awareness of the employees to the importance of QMS in the company. Also took place a process approach, where the different methodologies of management and support processes were identified. We developed several technical documents related to the QMS processes of the organization.

The work developed during this last months raised the recognition of internal employees to the relevance of the quality process in the organization development, and their awareness to the importance of an organized management of resources to the external credibility and public image of the company.

**Key words:** System; Management; Quality; Process; NP EN ISO 9001.

## **GLOSSÁRIO DE SIGLAS**

APCER – Associação Portuguesa de Certificação

DGERT – Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

EN – Norma Europeia

EOQC – *European Organization for Quality Control*

GQT – Gestão da Qualidade Total

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ISO – *International Organization for Standardization*

MQ – Manual da Qualidade

NP – Norma Portuguesa

NP EN ISO – Norma Portuguesa que resulta da adoção de uma Norma Internacional

PG – Processo de Gestão do Sistema

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

TQM – *Total Quality Management*

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>V</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VI</b>
<b>GLOSSÁRIO DE SIGLAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
Objetivos.....	1
Pressupostos e Limitações do Problema.....	2
Motivação do Estudo .....	2
Metodologia do Estágio Profissionalizante.....	3
Estrutura do Estágio Profissionalizante .....	3
<b>PARTE I - ANÁLISE TEÓRICA.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1 – Conteúdos do Estudo .....</b>	<b>6</b>
1.1 Enquadramento.....	6
1.2 Apresentação da Ideia Verde .....	7
<b>Capítulo 2 – Qualidade e Sistemas de Gestão .....</b>	<b>9</b>
2.1 Enquadramento Teórico.....	9
2.2 Apresentação do Referencial Normativo.....	10
<b>PARTE II – CASO DE ESTUDO .....</b>	<b>22</b>
<b>Capítulo 3 – Metodologia de Estudo .....</b>	<b>23</b>
3.1 Enquadramento.....	23
3.2 Metodologia de Trabalho .....	23
3.3 Dificuldades.....	24
<b>Capítulo 4 – Implementação da SGQ .....</b>	<b>25</b>
4.1 Enquadramento.....	25
4.2 Processos .....	26
4.3 Elaboração de documentação .....	27
4.3.1 Manual da Qualidade.....	28
4.4 Departamentos de Gestão e Qualidade .....	30
4.4.1 Elaboração de Registos.....	30
4.4.2 Ficha de Reclamação do Cliente.....	30
4.4.3 Inquérito de Satisfação do Cliente.....	31
4.4.5 Ata de Reunião .....	31
4.4.6 Mapa de Indicadores .....	31
4.4.7 Planeamento de Projeto .....	31
4.4.8 Programa de Auditoria.....	32
4.4.9 Relatório de Auditoria Interna .....	32
4.5 Recursos Humanos .....	32
4.5.1 Requisitos das Funções .....	32
4.5.2 Manual de Funções .....	32
4.5.3 Ficha de Funções .....	33
4.5.4 Critérios da Seleção de Ativos.....	33
4.5.5 Grelhas de Entrevista .....	34
4.5.6 Aceitação do Regulamento Interno .....	35
4.5.7 Ficha de Acolhimento .....	35
4.5.8 Formação e Treino dos Colaboradores .....	35

4.5.9 Ficha de Incidentes.....	36
<b>4.6 Área Comercial.....</b>	<b>37</b>
4.6.1 Aprovisionamento de Compras.....	37
4.6.2 Critérios de Seleção de Fornecedores .....	37
4.6.3 Solicitação de Compra.....	37
<b>4.7 Tecnologias de Informação .....</b>	<b>37</b>
4.7.1 Ficha de Ocorrências Informáticas .....	37
<b>4.8 Departamento de Espaços Verdes .....</b>	<b>38</b>
4.8.1 Condições de Prestação de Serviço .....	38
4.8.2 Ficha de Serviço .....	38
4.8.3 Ficha de Equipamento.....	38
4.8.4 Ficha de Inventário de Equipamento .....	39
4.8.5 Ficha de Controlo da Viatura .....	39
4.8.6 Ficha de Ocorrências de Equipamentos.....	39
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>44</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Metodologia de processos da ISO 9001:2008. ....	15
Figura 2: Ciclo de Deming. ....	16
Figura 3: Modelo da EFQM. ....	19
Figura 4: Funcionamento geral da Ideia Verde. ....	26
Figura 5: Organograma da Ideia Verde. ....	33
Figura 6: Processo de captação de ativos ....	34

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1: Conceitos de qualidade. -----	9
Tabela 2: Fases do método de "benchmarking". -----	18

## **Introdução**

Na atualidade, qualquer organização que deseja tornar-se mais competitiva, tem que necessariamente encontrar formas de gestão que lhe permita responder aos novos desafios que lhe são apresentados, quotidianamente, pelo mercado.

Desse modo, a procura pela melhoria contínua de produtos ou de serviços tornou-se no objetivo primordial das organizações, uma vez que um dos vetores fundamentais do êxito é a satisfação dos requisitos dos seus clientes.

Assim sendo, a melhoria contínua estabelece-se como um dos pilares basilares sobre o qual se suporta a gestão de qualidade total, e independentemente da etapa em que se encontre a gestão de qualidade dessa organização, é imprescindível que as decisões sejam tomadas com base em informações objectivas. Tornado deste modo vital a execução de exercícios de avaliação, que permitam abranger, quer a situação inicial quer o seu desenvolvimento (EFQM, 1999).

## **Objetivos**

O presente estágio profissionalizante teve por objetivos:

- Aprendizagem de conceitos relacionados com o SGQ aplicados a um caso concreto;
- O estudo e compreensão do funcionamento da Ideia Verde;
- Implementação de um SGQ para a referida empresa.



## **Pressupostos e Limitações do Problema**

A intenção primordial do desenvolvimento deste trabalho, de acordo com o solicitado pela gestão de topo da organização, foi o de desenvolver o sistema de gestão da qualidade no que se refere à área de negócio da Arquitetura Paisagista, da Formação Profissional e dos Recursos Humanos da Organização.

Como limitação, podemos referir que, não foi possível proceder à implementação do sistema de gestão aqui descrito, e aos subsequentes ajustes do mesmo na organização, devido ao escasso tempo de realização do estágio curricular. Durante o mesmo estágio, apenas foi possível a avaliação geral da organização, avaliação interna da organização e elaboração de documentação referente ao SGQ. Não foi, assim, possível realizar os seguintes passos para a aplicação do SGQ, que seriam a sensibilização dos colaboradores da organização e implementação propriamente dita do SGQ.

## **Motivação do Estudo**

O presente estágio profissionalizante teve por intuito, o contato com a realidade de uma organização que pretendia desenvolver os processos e a documentação associada à implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade de modo a que futuramente fosse possível proceder à certificação da empresa no âmbito da norma NP EN ISO 9001: 2008.

A realização deste projeto numa organização que não tinha até ao momento desenvolvido qualquer movimento no sentido de implementar um SGQ permitiu aplicar um conjunto de capacidades e conhecimentos adquiridos em contexto académico e perceber as dificuldades que podem surgir na implementação destes sistemas nas organizações.

## **Metodologia do Estágio Profissionalizante**

Numa primeira fase do estágio profissionalizante foi efetuada a Auditoria de diagnóstico relativa as áreas de atuação da organização, bem como aos métodos de trabalho e fluxos de funcionamento dos diferentes sectores.

Foram efetuadas diversas reuniões com os colaboradores da organização de modo a conseguir obter informação sobre os procedimentos de funcionamento dos diferentes departamentos da empresa.

Após recolha de toda a informação necessária acerca do modo de funcionamento da organização, iniciou-se a elaboração das instruções de trabalho e dos documentos associados ao SGQ.

## **Estrutura do Estágio Profissionalizante**

O presente relatório de estágio profissionalizante encontra-se estruturado em quatro capítulos, conclusão, referências bibliográficas e anexos. No capítulo inicial, a Introdução, é apresentada a organização que serviu de suporte ao desenvolvimento deste estágio profissionalizante, bem como o enquadramento e objectivo deste relatório.

O segundo capítulo faz uma breve apresentação do enquadramento teórico, e ao referencial normativo. Assim, são abordados os conceitos relativos ao SGQ e à NP EN ISO 9001:2008, à descrição da metodologia que é indicada por esse referencial normativo, como método indicado para a manutenção e melhoria do SGQ, designadamente o ciclo PDCA, bem como demais métodos de sucesso na demanda pela qualidade. O segundo capítulo contém ainda uma breve enumeração dos processos da organização em estudo, seguida da descrição da documentação concebida e optimização de aspectos previamente existentes.

O terceiro capítulo aborda as metodologias empregues na realização do presente trabalho, a adaptação do referencial normativo bem como as dificuldades que se fizeram sentir no decorrer do estágio curricular na organização.

O quarto capítulo apresenta o enquadramento do trabalho elaborado no decorrer do estágio curricular, os documentos que foram concebidos para o sistema de gestão qualidade.

Na conclusão são apresentadas as principais ilações colhidas da execução deste trabalho. É também apresentada uma avaliação das atividades desenvolvidas, com base nos objectivos concretizados, e evidenciadas as limitações encontradas na sua execução bem como as perspectivas futuras para a continuação do projeto agora apresentado.

A bibliografia reflete as obras consultadas para a elaboração da componente teórica do presente relatório de estágio e elaboração de peças.

Nos anexos, encontram-se todos os documentos desenvolvidos para o SGQ da organização.

## **PARTE I - ANÁLISE TEÓRICA**

## **Capítulo 1 – Conteúdos do Estudo**

### **1.1 Enquadramento**

O triunfo de uma organização no mercado atual está condicionado pela sua aptidão para a satisfação dos requisitos dos clientes, oferecendo produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades.

Face as exigências do mercado, a procura pela melhoria contínua da qualidade dos produtos ou serviços prestados é um fator de diferenciação das organizações. A gestão de topo de uma organização deve assim direcionar os seus esforços para responder, de forma adequada, aos desafios que venham a ser apresentados pelos seus clientes (Brito, 2010).

Assim, para que uma organização possa responder aos desafios que o mercado lhe vai apresentando, esta necessita desenvolver uma diversidade de processos que transformam os seus recursos em produtos ou serviços solicitados por esse mesmo mercado. O nível de qualidade desses serviços depende, fundamentalmente, de uma gestão equilibrada desses mesmos recursos.

Deste modo, constatou-se a necessidade de desenvolver Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ) capazes de fornecer as ferramentas que permitam identificar, verificar, e estruturar os processos internos no sentido da garantia da qualidade no interior da organização (CIT, 2012).

Neste enquadramento, é importante para a Ideia Verde a implementação de um SGQ que permita desenvolver a organização nos seus processos internos e na melhoria continua das suas atividades. Simultaneamente, o desenvolvimento do SGQ permite fomentar a imagem da organização junto dos seus potenciais clientes e melhorar os seus fatores competitivos face aos seus concorrentes.

O presente relatório visa descrever o SGQ desenvolvido para a Ideia Verde, de acordo com o referencial normativo NP EN ISO 9001:2008.

## **1.2 Apresentação da Ideia Verde**

A Ideia Verde, com início em 1995, é uma sociedade por quotas, situada na Rua Francisco Alexandre Lobo, nº 59 – 5ºesq. Fr., 3500-071 Viseu, com o número fiscal 503379026, e capital social de 40 000 €. Colaboram com esta organização dezoito elementos. O seu volume de faturação ronda os 500 000 €.

O seu âmbito de intervenção tem acompanhado a evolução que tem vindo a ocorrer nos últimos anos no domínio nas áreas onde intervém, que são elas: Arquitetura Paisagística, Formação Profissional e Consultadoria Ambiental.

A sua missão primordial visa aumentar o desempenho e eficácia dos seus clientes, através da aplicação de modernas metodologias, assentes sempre no conceito de Qualidade.

### **Datas chaves:**

**1995** - É constituída a Ideia Verde – Arquitetura Paisagista, Consultadoria Ambiental e Formação Profissional, Lda.

Inicia os trabalhos de consultoria nas áreas de resíduos sólidos urbanos, tratamento, gestão, selagem e recuperação ambiental de lixeiras, assim como do tratamento de efluentes domésticos e industriais.

**1996** - Inicia a sua atividade nas áreas de monitorização ambiental, auditorias ambientais e estudos de impacte ambiental.

**1997** - Adiciona às suas valências a concepção de espaços exteriores rurais, urbanos e industriais, assim como o planeamento biofísico de espaços verdes para planos de urbanização e projetos de loteamento urbano, recuperação da paisagem, ordenamento do território e conservação da natureza.

**2003** - Partiu para uma nova etapa, desenvolvendo um projeto de formação profissional autónomo das ações de formação.

De 2003 a 2013, a Ideia Verde aprofundou os seus conhecimentos nas diversas áreas de atuação, visando proporcionar aos seus clientes a satisfação dos requisitos que o mercado lhe exige.

**2014** – Obtém a certificação da DGERT, para ministrar formação nas áreas da Floricultura e Jardinagem e também em Tecnologia de Proteção do Ambiente e Segurança e Higiene no Trabalho.

## Capítulo 2 – Qualidade e Sistemas de Gestão

### 2.1 Enquadramento Teórico

A qualidade é um termo reconhecido universalmente, mas que é interpretado e encarado de modos diversos. Não apresenta uma definição clara e simples, depende do critério de cada indivíduo, já que cada um irá responder de modo particular ao mesmo produto tendo em consideração as suas expectativas.

Para o cliente a qualidade é o fator principal de exigência aquando do momento da aquisição de um determinado produto ou serviço (Silva, 2009). Na perspectiva da organização, esta depara-se com uma panóplia de necessidades e expectativas, tornando indispensável decidir qual a dimensão da qualidade (Gomes, 2004).

Pode-se definir um produto de qualidade, com sendo aquele que cumpre a função para a qual foi projetado, de acordo com o que é desejado. Um serviço de qualidade é aquele que satisfaz as expectativas do cliente. Por outro lado, o cliente de um determinado produto ou serviço constata que a qualidade foi descurada quando este não satisfaz os seus requisitos (Gomes, 2004). A multiplicidade deste conceito foi fomentado com vista a alcançar um produto ou serviço conforme, como se pode constatar na Tabela 1.

**Tabela 1:** Conceitos de qualidade.

Autor	Conceito
Taguchi	A qualidade de um produto corresponde ao mínimo de perda que o produto confere à sociedade
Crosby	Conformidade com os requisitos acordados e entendidos na sua totalidade. Qualidade é o cumprimento das especificações ou a conformidade com os requisitos do produto ou serviço, ou seja, zero defeitos



Autor	Conceito
Juran	Aptidão para o uso, finalidade. A aptidão para o uso deve ser apreciada pelo comprador, utilizador do produto/serviço
Deming	A qualidade é a perseguição das necessidades dos clientes e a homogeneidade dos resultados dos processos
Feigenbaum	Qualidade é a satisfação das expectativas do cliente pelo conjunto de características do produto
Ishikawa	Qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais económico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor
Pires	É consequência de um Sistema de Gestão com foco no mercado, que utiliza ferramentas e métodos de trabalho que lhe conferem maior efetividade, desenvolvidos a partir da aprendizagem organizacional e da colaboração intensiva dos funcionários

## 2.2 Apresentação do Referencial Normativo

O sistema de gestão da qualidade, segundo a NP EN ISO 9001:2008, trata-se de um conjunto de processos interativos e inter-relacionados, que permitem administrar uma organização, no que respeita a persecução da qualidade. Esta subentende-se como um conjunto de características que visam satisfazer determinado requisito, o qual se define como uma expectativa subentendida e obrigatória (NP EN ISO 9000:2005).

A família das ISO 9000, é constituída por quatro normas centrais, concretamente a NP EN 9000, “Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e Vocabulário”, NP EN 9001 “Sistemas de gestão da qualidade. Requisitos”, NP EN ISO 9004 “*Managing for the Sustained Success of an Organization – A Quality Management Approach.*” e a NP EN ISO

19011 “Linhas de Orientação para Auditorias de Sistemas de Gestão da Qualidade/Gestão Ambiental”.

Destas apenas a NP EN ISO 9001:2008 é passível de certificação. Assim sendo, as organizações cuja pretensão seja a certificação baseada na série ISO 9000 necessitam que o seu SGQ esteja em conformidade com a referida norma.

A norma ISO 9001 tem como premissa principal a definição de um combinado de requisitos que visam assegurar a capacidade da organização em fornecer produtos/serviços conformes, tendo sempre em mente os requisitos dos clientes, com vista ao aumento da sua satisfação (NP EN ISO 9001:2008).

Esta assenta em oito princípios de gestão que se encontram descritos na NP ISO 9000, são eles:

- Focalização no cliente;
- Liderança e melhoria continua;
- Envolvimento das pessoas;
- Abordagem por processos;
- Abordagem da gestão como um sistema;
- Tomadas de decisão assentem em factos;
- Relações mutuamente benéficas com os fornecedores.

Uma organização pode recorrer ao referido requisito normativo, com o intuito de apenas implementar um SGQ, não tendo a intenção imediata de obter a certificação através de uma entidade acreditada para o efeito.

O facto é que esta funciona como um “cartão-de-visita”, já que o certificado é indicador da obediência aos requisitos da norma NP ISO 9001:2008, conferindo confiança e segurança ao cliente.

A norma encontra-se dividida em diferentes secções, que contêm os demais requisitos, sendo estas:

- Sistema de gestão da qualidade;
- Responsabilidade da gestão;
- Gestão de recursos;
- Realização do produto;
- Medição, análise e melhoria.

As secções iniciais permitem uma contextualização, coadjuvando a compreensão das secções que lhes seguem.

Na primeira secção, “objectivo e campo de aplicação”, é apresentado o intento da norma e sua área de aplicação, indicando que os seus requisitos são abstratos e assim sendo aplicáveis a qualquer organização, permitindo a exclusão de secções que não se enquadrem na laboração da mesma.

Na segunda secção, “referência normativa”, destaca a ISO 9000:2005 como sendo indispensável ao entendimento da ISO 9001:2008. Na terceira secção, termos e definições, evidencia os termos e definições aplicáveis na norma.

A quarta secção, “sistemas de gestão da qualidade”, encontra-se subdividida em ações que a organização deve concretizar, nomeadamente:

- Estabelecer, documentar, implementar, manter e melhorar de modo contínuo o SGQ. Estabelecendo os processos adequados, a sua sequência (interação), metodologias e seus controlos. Assegurando a existência de recursos que suportem a sua operação, monitorização, medição, análise e melhoria continua;

- Inserir na documentação referente ao SGQ, a política, objectivos de qualidade, manual da qualidade, seus procedimentos, registos e demais documentos essenciais à organização do SGQ. A extensão dos documentos do SGQ, varia de organização para organização, dependendo de diversos fatores como, dimensão e complexidade, referindo que os documentos são devidamente controlados.

A quinta secção, “responsabilidade e gestão”, abarca as subsecções referentes à:

- Compreensão da gestão;
- Focalização no cliente;
- Política da qualidade;
- Planificação;
- Responsabilidade, autoridade e comunicação;
- Revisão pela gestão.

Nestas são explicitadas as tarefas e responsabilidades da gestão de topo deve realizar.

Na sexta secção, “gestão de recursos”, encontram-se compreendidas as subsecções:

- Provisões de recursos;
- Recursos humanos;
- Infraestruturas;
- Ambientes de trabalho.

Indica que a organização deve disponibilizar os recursos necessários para que o SGQ seja implementado, mantido e melhorado continuamente, bem como, o manifesto aumento da satisfação do cliente, assegurando, igualmente, que as competências dos diversos colaboradores são continuamente melhoradas, assim como as suas infraestruturas.

Na sétima secção, “realização do produto”, são abrangidas as subsecções:

- Planeamento da realização do produto;
- Processos relacionados com o cliente;
- Concepção e desenvolvimento;
- Compras;
- Produção e fornecimento do serviço;
- Controlo do equipamento de monitorização e de medição.

É mencionado que a organização deverá assegurar que o produto ou serviço originado é conforme, determinando distintamente os requisitos necessários à elaboração do produto ou serviço que satisfaça o cliente, assegurando as atividades essenciais à concepção de produto ou serviço. Obedecendo à metodologia PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) para controlar o processo em causa, assegurando a conformidade dos produtos ou serviços adquiridos.

Os processos são concretizados de modo controlado, preservando o produto nas demais fases do processo de produção e fornecimento, preservando de igual modo a propriedade do cliente, caso esta seja utilizada pela organização. O equipamento utilizado para a monitorização ou medição estará devidamente calibrado, fornecendo assim resultados válidos.

Por fim a oitava secção, “medição, análise e melhoria”, incorpora as subsecções “generalidades”, “monitorização e medição”, “controlo do produto não conforme”, “análise de dados” e melhoria”, que indicam os deveres afetos à organização, tais como:

- Planear e implementar os processos de monitorização, medição, análise e melhoria, imprescindíveis para garantir a conformidade dos requisitos dos produtos ou serviços, e sua melhoria continua;
- Monitorizar e medir os resultados, de modo a recolher informação oriunda do cliente dos seus produtos e processos efectuados;
- Efetuar auditorias internas, para avaliar conformidades e a eficácia do SGQ;

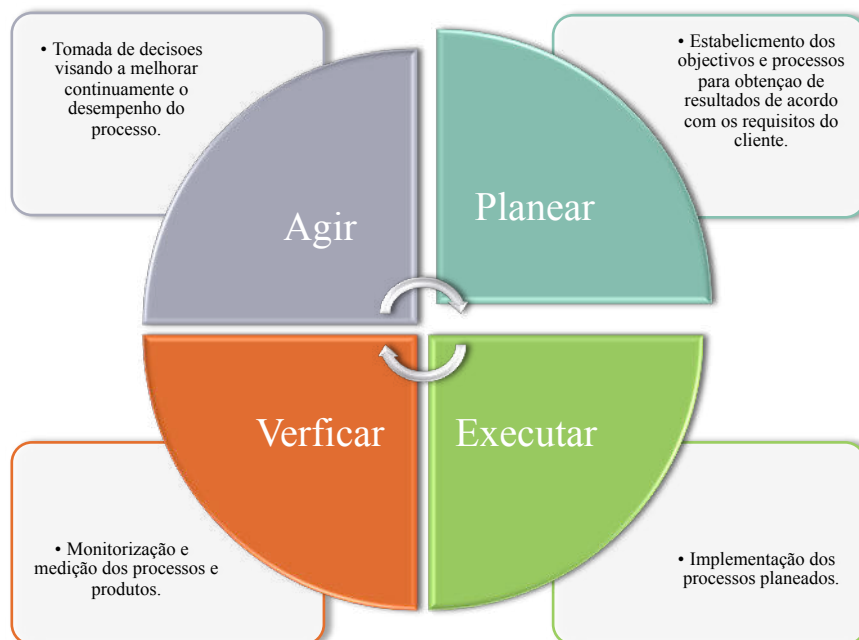
- Confirmar a identificação e controlo de produtos ou serviços não conformes, precavendo assim a sua utilização inconsciente;
- Identificar, compilar e dissecar os dados essenciais à avaliação do SGQ, quanto à sua adequabilidade e reconhecimento de pontos passíveis de melhoria;
- Fomentar uma política de melhoria continua do SGQ, delineando ações corretivas e preventivas.

Podemos constatar que a ISO 9001:2008 incentiva a adoção de metodologia de processos, como se constata na Figura 1.



**Figura 1:** Metodologia de processos da ISO 9001:2008. Fonte: <http://academiaplatonica.com.br>

Para assegurar a gestão, o referencial normativo em causa, menciona a utilização da metodologia, difundida por W. Deming, “PDCA”, como elemento integrante do sistema. Esta metodologia, como se verifica na Figura 2, assenta num ciclo dinâmico de constante melhoria da qualidade, incentivando a sua evolução contínua, ciclo após ciclo.



**Figura 2:** Ciclo de Deming.

O ciclo de Deming é empregue por diversas organizações como método de gestão dos seus sistemas, assente na interação ininterrupta das suas quatro fases:

- **Planear** – Abarca o estudo e a análise da situação presente na organização, reconhecendo os problemas atuais, as suas causas e posterior definição de um plano de intervenção para a sua resolução;
- **Executar** – Refere-se a execução das intervenções anteriormente delineadas;
- **Verificar** – Indagar se as atividades implementadas produzem os resultados desejáveis;
- **Atuar** – Envolve a consolidação das normas mediante o alcance dos resultados obtidos e aperfeiçoamento de processos que tenham sido identificados como passíveis de serem melhorados.

Existem diversas metodologias auspiciosas para a gestão da qualidade que podem ser empregues por organizações na sua procura pela melhoria contínua, como, por exemplo, a dos “5S”.

A metodologia “5S” tem as suas origens no Japão, apresenta como soluções a organização do ambiente de trabalho, redução de perdas e aumento da eficiência e qualidade.

Como o próprio nome indica, esta metodologia é constituída por cinco sentidos, que têm a sua origem em palavras japonesas, que se iniciam por “S”. São elas:

- **“Seiri” (Senso de utilização)** – Distinção do que é essencial e redução do que é supérfluo no ambiente de trabalho;
- **“Seiton” (Senso da ordenação)** – Organização do local de trabalho, permitindo o fácil acesso a equipamentos e eficiência na atividade laboral;
- **“Seiso” (Senso de limpeza)** – Manutenção do local onde a atividade laboral decorre limpo. Sendo a limpeza encarada como parte integrante da atividade laboral diária;
- **“Seiketsu” (Senso da padronização)** – Criação de diretrizes a serem satisfeitas pelos colaboradores, com vista à manutenção da ordem de trabalho;
- **“Shitsuke” (Senso da autodisciplina)** – Disciplinar a prática dos “4S” anteriores e os padrões que são alcançados.

Outra metodologia muito promissora para a gestão da qualidade é o “benchmarking” (ISQ, 2001). Este método tem visto o seu uso crescer por organizações que pretendem incrementar e melhorar o seu desempenho no mercado.



Tem o seu suporte na comparação de processos e identificação de procedimentos mais eficazes na atividade laboral. Pode ser empregue internamente, comparando processos da organização, quer externamente, comparando a organização, com as demais existentes no mercado.

Habitualmente o processo “benchmarking” compõe-se por quatro fases, como se observa na Tabela 2:

**Tabela 2:** Fases do método de "benchmarking".

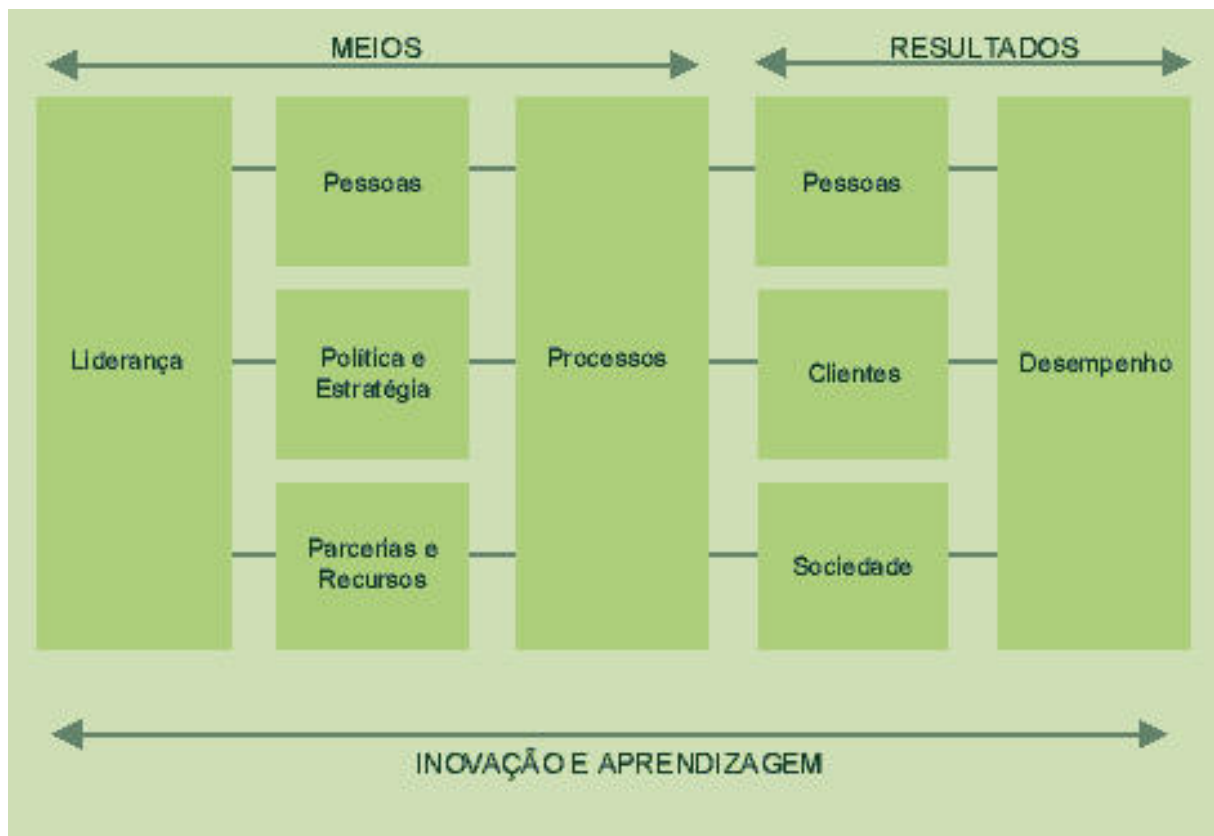
<b>Fase</b>	<b>Descrição</b>
<b>Planear</b>	Definição de processos alvo de estudo Definição de elemento base de comparação
<b>Analisar</b>	Comparação dos elementos anteriores, identificando desvios, causas
<b>Integrar</b>	Definição do plano de ação para melhorias dos processos
<b>Atuar</b>	Implementação e monitorização

Um modelo igualmente auspicioso é o modelo de gestão desenvolvido pela *European Foundation for Quality managemant* (EFQM). Foi designado por modelo de excelência da EFQM. Assume-se como sendo um modelo não prescritivo, admitindo diferentes percursos com vista à excelência (Pires, 2009).

Esta organização adaptou como mote que as diversas organizações europeias devem praticar princípios de gestão da qualidade total na forma como interagem com os seus “stakeholders”. O modelo em questão assenta em nove critérios, que são utilizados para apreciar o percurso de uma organização a caminho da excelência.

Podem-se dividir em duas grandes categorias, os meios e os resultados. Os meios aludem quanto a configuração adaptada pela organização nas suas atividades chave. Por seu lado os resultados, indicam a forma como são alcançados (Andrade, 2010).

A inovação e a aprendizagem retroagem para melhorar o modelo, como pode constatar na Figura 3.



**Figura 3:** Modelo da EFQM. Fonte: <http://www.spi.pt>

São nove os critérios que definem este modelo de gestão: Liderança, Pessoas, Política, Parcerias e Recursos, Processos, Resultados (Pessoas), Resultados (Clientes), Resultados (Sociedade), Resultados (Chave de desempenho).

- **Liderança** - É centrado no gestor, designado para a excelência, responsável pela evolução da missão e seus valores, agindo como modelo de uma cultura de excelência;
- **Pessoas** – São orientadas conforme as suas competências, sendo envolvidas e comprometidas na atividade laboral. Desta forma, a organização administra, expande e liberta recursos, sendo esse potencial ativo, orientado para a preparação de atividades que sejam concordantes com a sua política e estratégia;

- **Política e Estratégia** – Assenta nas carências e expectativas, presentes e futuras, dos “stakeholders” da organização. A organização executa a sua missão baseada numa estratégia, focada nas partes estratégicas e assentes por políticas, metas e processos;
- **Parcerias e Recursos** - São planeadas e administradas pela organização com vista a apoiar a sua política e estratégia. Equilibrando as exigências presentes e futuras da organização e seus “stakeholders”;
- **Processos** – São gerados e melhorados, com vista a apoiar a política e estratégia, satisfazendo os “stakeholders” e produzindo valor acrescentado;
- **Resultados (Pessoas)** – Indicador referente aos recursos humanos de uma organização. Medem de forma vasta os resultados que são pertinentes com os recursos humanos, através de medidas de percepção e indicadores de desempenho;
- **Resultados (Clientes)** – Referem-se aos clientes da organização. Medem de modo abrangente os resultados relevantes para os seus clientes;
- **Resultados (Sociedade)** – Aludem aos diversos níveis da sociedade;
- **Resultados chave do desempenho** – Medem, de um modo abrangente resultados pertinentes relativos a indicadores de desempenho, política e estratégia.

Este modelo baseia-se fundamentalmente em concepções fundamentais de excelência, sempre que se possa maximizar os benefícios deste e interiorizar os conceitos que se seguem:

- **Orientação para os resultados** – Atingir resultados que cativem todos os “stakeholders”;
- **Focalização para o cliente** – Criação de valor sustentável para este;

- **Liderança e constância de propósitos** – Liderança visionária e inspiradora de uma continuidade de propósitos;
- **Gestão por processos e fatos** – Administrar via um conjunto de sistemas, processos interdependentes;
- **Desenvolvimento e envolvimento de pessoas** – Maximização da contribuição dos colaboradores, via o seu envolvimento e desenvolvimento;
- **Aprendizagem, inovação e melhoria contínua** - Afrontar o “status quo”, criando mudança, recorrendo a aprendizagem para promover a inovação e oportunidade de melhoria;
- **Desenvolvimento de parcerias** – Aperfeiçoar as parcerias com valor acrescentado;
- **Responsabilidade social corporativa** - Suplantar o enquadramento legal no qual a organização opera, empreender esforços para compreender e responder às expectativas da sociedade.

Salienta-se que o sistema de gestão da qualidade, que assenta no referencial normativo ISO 9001:2008 e o modelo EFQM tem fundamentos análogos, diferindo no âmbito da aplicação.

A ISO fornece requisitos para sistema de gestão da qualidade e sua avaliação, por outro lado, o modelo EFQM visa avaliar o impacto desses requisitos, comparando o seu resultado com as demais organizações (Andrade, 2010).

Dos exemplos metodológicos abordados, e que são passíveis de adoção para a melhoria do sistema de gestão da qualidade de uma organização, recorreu-se, para a elaboração do trabalho aqui apresentado, à metodologia do referencial normativo NP EN ISO 9001:2008, pois é a única que é passível de certificação do sistema de qualidade.

## **PARTE II – CASO DE ESTUDO**

## **Capítulo 3 – Metodologia de Estudo**

### **3.1 Enquadramento**

A exposição aqui apresentada teve por suporte a compreensão e apreciação dos processos que atualmente são empregues pela organização, partindo do estudo pormenorizado da documentação associada, inquirindo colaboradores, assim como através da presença diária na organização. Este último ponto permitiu uma percepção do funcionamento regular da organização.

Seguidamente, foi realizada uma análise a todos os seus processos, detectando eventuais falhas e oportunidades de melhoria. Quando o entendimento da situação inicial foi consolidada e realizado o levantamento das falhas que se mostravam de correção vital, definiram-se as ações a concretizar, a meta para o projeto em questão, assim como a via para a implementação de um sistema de gestão de qualidade na Ideia Verde.

### **3.2 Metodologia de Trabalho**

A implementação de um sistema de gestão da qualidade é um procedimento complexo e vagaroso, podendo demorar anos, dependendo da complexidade da organização e da abertura dos envolvidos.

O processo necessita do envolvimento total da gestão de topo e dos seus colaboradores. É uma decisão estratégica, que introduz mudanças processuais, às quais todos os envolvidos devem participar ativamente.

A participação e cooperação de todos os intervenientes é fundamental, uma vez que para a implementação do SGQ é essencial um profundo conhecimento da organização, modo de atuação e procedimentos que estão na génese da sua atividade.

O desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade na Ideia Verde compreendeu a satisfação dos requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008, com base nos princípios culturais da organização.

O conhecimento da realidade processual da organização, tanto em termos organizacionais, como em termos infraestruturais, foi conseguida com base em reuniões com os colaboradores da Ideia Verde, bem como através da análise de documentação interna.

Para se consciencializarem os colaboradores da Ideia Verde, conduziu-se uma apresentação visando esclarecer o conceito de qualidade e em que consiste um SGQ.

Estando sólido o conhecimento da situação inicial, definiu-se quais as ações a praticar para que a meta proposta, a implementação do SGQ, fosse concretizada.

Foram então desenvolvidas as seguintes ações:

- Plano de trabalho para implementação do SGQ;
- Elaboração do manual de qualidade, funções, e acolhimento;
- Readaptação de procedimentos existentes;
- Criação de novos procedimentos;
- Atualização do organigrama existente;
- Sensibilização dos colaboradores para os procedimentos criados;
- Optimização e monitorização dos objectivos.

Posteriormente, procedeu-se à construção do SGQ, à formalização de processos e à elaboração da documentação do SGQ de acordo com o referencial aplicado.

### **3.3 Dificuldades**

Ao longo do processo de implementação da NP EN ISO 9001:2008 surgiram algumas barreiras, tais como:

- Falta de comprometimento e envolvimento dos colaboradores e da gestão de topo;
- Resistência a alteração da cultura organizacional;
- Ausência de motivação para a melhoria da qualidade;
- Dificuldade na implementação do tratamento de não conformidades e respetivas ações corretivas;
- Falhas diversas na comunicação.

## **Capítulo 4 – Implementação da SGQ**

### **4.1 Enquadramento**

Tendo em vista a implementação de um sistema de qualidade foi necessário proceder à reestruturação dos departamentos previamente existentes, sendo igualmente criados novos departamentos para acomodar os requisitos normativos.

Como o departamento de formação se encontrava em processo de certificação pela DGERT (Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho), e os requisitos de certificação desta organização são muito similares aos dos requisitos normativos da ISO 9001:2008, não foram criados novos modelos e procedimentos para este departamento, sendo futuramente incorporados no SGQ.

Os documentos do sistema de qualidade formativa foram elaborados em paralelo com o do sistema de gestão da qualidade.

Após todas as ações propostas na fase de planeamento estarem concluídas, foram revistas pela gestão de topo a fim de dar o seu parecer quanto à sua adequabilidade. Sempre que necessário foram elaboradas modificações de modo a satisfazer os requisitos do processo em questão.

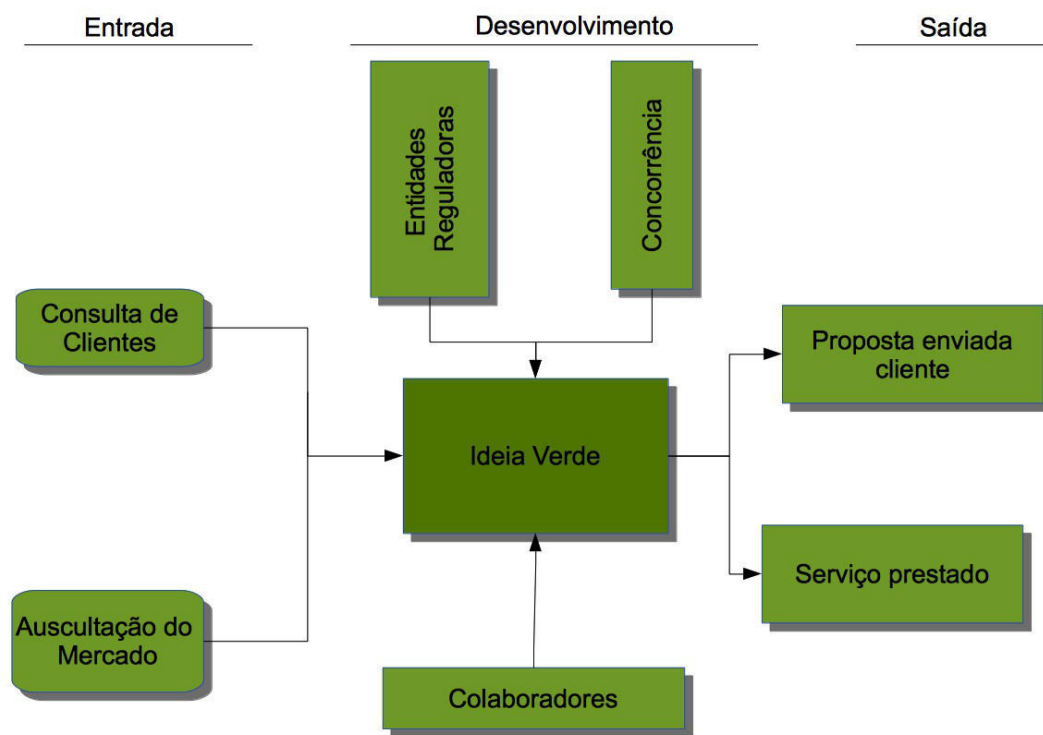
Depois da sua aprovação, procedeu-se à comunicação dos novos procedimentos e dos novos documentos aos demais colaboradores, bem como das instruções de preenchimentos.

Foi igualmente atualizada a organização do servidor interno para satisfazer os novos requisitos.



## 4.2 Processos

Como forma a evidenciar o modo de funcionamento da organização, permitindo deste modo um entendimento do trabalho realizado, é apresentada a Figura 4.



**Figura 4:** Funcionamento geral da Ideia Verde.

A Figura 4 pode ser dividida em três secções, a de entrada, desenvolvimento e de saída.

Na secção de entrada encontram-se a consulta aos clientes e a auscultação ao mercado. Permitindo que a organização ausculte o mercado, mantendo-se na vanguarda da concorrência.

A componente de desenvolvimento é compreendida pelos ativos da Ideia Verde e requisitos legais. Os colaboradores são parte vital do sucesso da organização, uma vez que permitem-lhe destacar-se dos demais concorrentes de mercado onde a Ideia Verde se enquadra. Por fim a secção de saída, constituída pela proposta enviada ao cliente e, caso seja aceite, a sua execução.

### **4.3 Elaboração de documentação**

O uso de documentação relativa à operação de processos afetos ao SGQ assegura que a informação existente é suficiente para que os colaboradores tenham conhecimento do funcionamento do mesmo, assim como consciência das suas funções no âmbito do SGQ e as desempenhem de modo consistente e vocacionada para os objectivos estabelecidos pela gestão de topo.

A documentação afeta ao sistema de gestão da qualidade deve-se adequar à dimensão e perfil de cada organização, bem como à complexidade dos seus processos e ao perfil dos colaboradores. No entanto, deverá estar apta para garantir que os demais processos são executados de um modo controlado e eficiente.

Para tal, pode surgir a necessidade de fundamentar instruções de trabalho, recorrendo a documentos como as fichas de funções.

No caso concreto da Ideia Verde, essa necessidade decorreu do fato desta ser uma organização de pequena dimensão, mas com enorme capacidade de crescimento. Daqui resulta a necessidade de se conceber documentação que permitisse a qualquer colaborador, seja ele júnior ou sénior, conhecer de modo claro as atividades praticadas pela organização.

Durante o estágio realizado foram analisados os processos existentes, concluindo-se que grande parte dos processos existentes eram executados empiricamente sendo necessária a elaboração de todos os procedimentos e formulários associados de modo a uniformizar os processos de trabalho.

Os procedimentos definem as fases a executar na realização de uma atividade, tornando estes documentos um suporte vital para uma condução eficaz dos serviços e permitindo a obtenção do objectivo primordial do referencial normativo, a satisfação do cliente.

Os modelos e procedimentos elaborados encontram-se definidos de seguida.

### **4.3.1 Manual da Qualidade**

Como base de todo o sistema de gestão da qualidade, o manual da qualidade foi o primeiro documento a ser elaborado. Este documento, que encontra na página 51, descreve a organização e o seu sistema de gestão da qualidade, constituindo um referencial permanente quer para a aplicação do sistema, quer para a sua manutenção.

Contém, de modo resumido e claro, todo o conteúdo do sistema para que os que o consultarem possam perceber a estratégia da organização, divulgando o seu sistema aos clientes. Descreve a área de atuação, o organograma funcional, objectivos e valores.

Com a elaboração do manual da qualidade e tudo o que o mesmo acarreta, foram criados os demais modelos para cada um dos departamentos.

Para os departamentos de gestão e qualidade criaram-se os seguintes modelos:

- Controlo de registos;
- Ficha de reclamação do cliente;
- Inquérito de satisfação do cliente;
- Atas de reunião;
- Mapa de indicadores;
- Planeamento de projeto;
- Planeamento de auditoria interna;
- Relatório de auditoria interna.

Para a secção de recursos humanos, os modelos elaborados foram os seguintes:

- Requisitos das funções;
- Manual de funções;
- Ficha de funções;
- Política de recrutamento;
- Grelhas de entrevistas;
- Aceitação do regulamento interno;
- Procedimento de acolhimento de colaboradores;
- Avaliação do colaborador;
- Inquérito de necessidades de formação;
- Procedimentos de sanções.

Na secção comercial, foram elaborados os seguintes modelos:

- Critérios de seleção de fornecedores;
- Aprovisionamento de material.

Para o departamento de espaços verdes foram elaborados seguintes modelos:

- Elaboração das condições de prestações de serviços;
- Ficha de serviço;
- Ficha de equipamento;
- Cadastro de equipamento;
- Ficha de viatura;

- Ficha de ocorrências de equipamento.

Por fim para o departamento de tecnologias de informação foi elaborado somente um modelo específico, a ficha de ocorrência informática.

Como mencionado anteriormente para o departamento de formação todos os documentos que foram desenvolvidos são semelhantes à forma e requisitos normativos. No entanto, como não se enquadravam no âmbito deste trabalho não serão aqui apresentados.

De seguida, os modelos inumerados anteriormente são descritos de modo pormenorizado.

## **4.4 Departamentos de Gestão e Qualidade**

### **4.4.1 Elaboração de Registos**

De modo a uniformizar a criação de registos, nos diversos sectores de atividade, e sendo um dos requisitos do referencial normativo, este documento, presente na página 70, contem os procedimentos para elaboração de documentação, os colaboradores que arcam com essa responsabilidade.

A documentação gerada internamente vê aqui discriminado o procedimento para o seu registo, criação, alteração e revisão, como se constata na página 82.

Para o controlo documentação externa foi elaborado um documento, presente na página 86 que permite identificar de modo inequívoco o local onde a mesma foi arquivada, datas de arquivo e de passagem para o arquivo morto.

### **4.4.2 Ficha de Reclamação do Cliente**

Como o retorno de informação por parte do cliente é vital, foi criado uma ficha de reclamação/sugestão, que se encontra presente na página 89. Esta acompanha os colaboradores nas saídas e está presente no sítio da Ideia Verde. Contém campos para a descrição da ocorrência bem como a pretensão do contratante.

#### **4.4.3 Inquérito de Satisfação do Cliente**

Após a conclusão da prestação do serviço, é entregue ao cliente um inquérito. Este permite o retorno de informação vital para a melhoria da interação com o mercado, pois os aspectos que o cliente considere que sejam passíveis de melhoria são aqui identificados e futuramente corrigidos. Este documento encontra-se na página 91.

#### **4.4.5 Ata de Reunião**

Aquando do agendamento de uma reunião com um cliente, no final desta, é elaborada uma ata. Isto salvaguarda ambas as partes, permitindo registar os temas que tenham sido abordados na reunião. Este documento encontra-se presente na página 93.

#### **4.4.6 Mapa de Indicadores**

A definição de um conjunto de indicadores permite, que facilmente se detetem discrepâncias no funcionamento do SGQ face ao que inicialmente se tinha definido. Para tal foi elaborado o documento presente na página 95, que permite que se tenha uma percepção rápida dos mesmos. A par deste foi igualmente elaborado o documento que contém os objectivos da qualidade, que se encontra presente na página 94.

#### **4.4.7 Planeamento de Projeto**

Ao ser definido um calendário de execução de um projeto, permite que os diferentes intervenientes tenham presente o prazo para a conclusão de determinada tarefa.

Uma vez que o uso do modelo em suporte físico tornava o cálculo dos indicadores pouco funcional, uma vez que requeria a compilação e tratamento dos dados, foi criado o documento em suporte informático que permite que os erros de cálculo sejam minimizados, além de tornar mais célere a sua execução. Simultaneamente este documento permite obter um histórico anual. Este documento encontra-se presente na página 96.

#### **4.4.8 Programa de Auditoria**

O programa de auditorias especifica o intervalo de tempo para a condução de auditorias aos demais serviços e departamentos, o programa, os documentos necessários e a equipa auditora, assegurando que anualmente todos os requisitos são auditados. A nomeação da equipa auditora tem em consideração os diversos intervenientes do serviço, sendo que a divisão de tarefas é efectuada tendo em atenção que os diversos elementos não auditem as áreas de que são responsáveis.

A data de realização de auditoria são divulgadas a todos os colaboradores. Este plano encontra-se presente na página 97.

#### **4.4.9 Relatório de Auditoria Interna**

Após a condução da auditoria interna é necessário compilar as ilações que daí resultam, daí a necessidade de apresentar de uma forma sintética as informações que resultam da auditoria. Para tal, foi elaborado o documento presente na página 98.

### **4.5 Recursos Humanos**

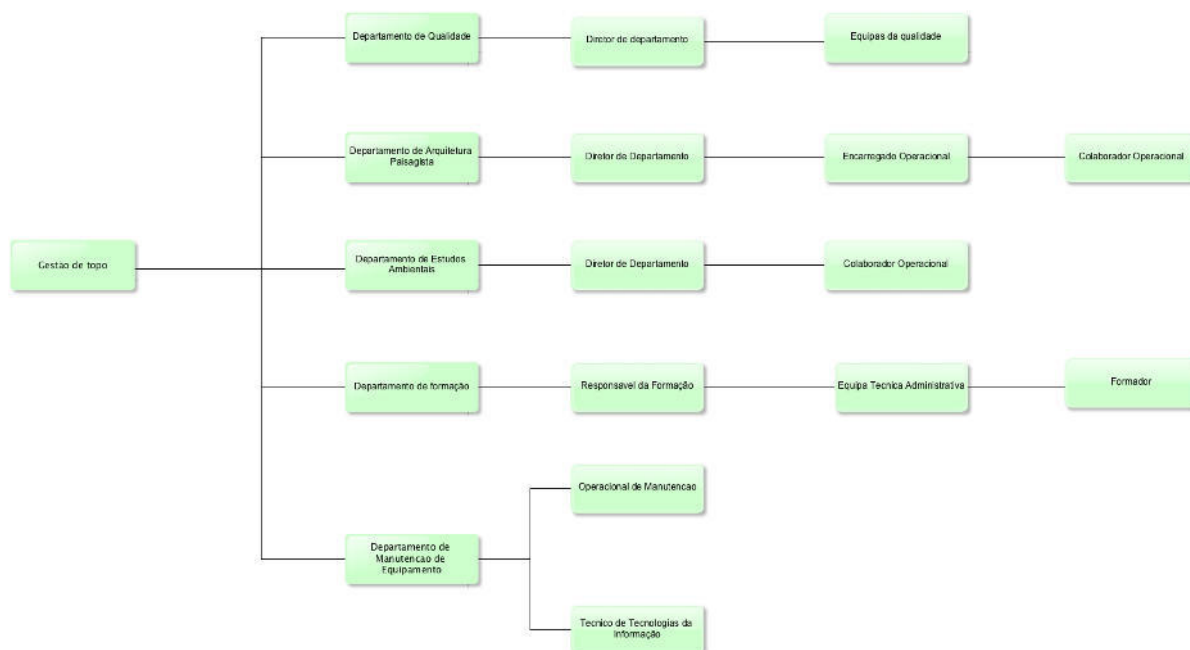
#### **4.5.1 Requisitos das Funções**

Para definir claramente os requisitos essenciais de cada cargo, foi necessário proceder à elaboração do documento presente na página 102, de modo a facilitar a gestão dos recursos humanos no seio da organização.

#### **4.5.2 Manual de Funções**

Este manual, presente na página 103, descreve todas as funções existentes na organização e que são significativas para a qualidade e funcionamento da mesma. Estabelece a responsabilidade, autoridade, requisitos, e relações hierárquicas inerentes a cada função.

Com a redefinição da estrutura organizacional da empresa, foi necessário atualizar o organigrama funcional da Ideia Verde, o qual se encontra representado na Figura 5.



**Figura 5:** Organograma da Ideia Verde.

Este contém a disposição dos cargos da organização. Como complemento ao manual de funções, foi igualmente criado o documento “Ficha de funções”.

#### **4.5.3 Ficha de Funções**

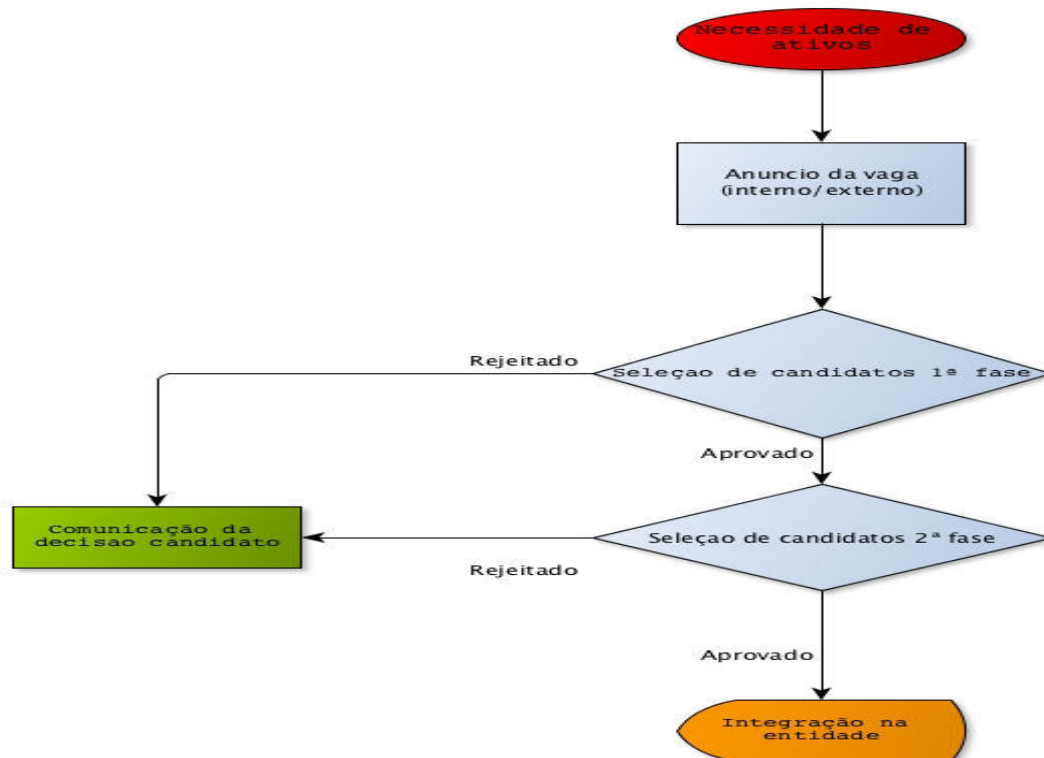
Este modelo, evidente na página 115, permite que esteja presente na ficha do colaborador a informação que se encontra presente no manual de funções relativa à sua função, adita às condições laborais, os riscos a ela inerentes, para além da identificação do colaborador e superior hierárquico direto.

#### **4.5.4 Critérios da Seleção de Ativos**

Como não existia um documento formal, foi elaborado um, presente na página 117, que define como são recrutados os colaboradores da Ideia Verde. Define os responsáveis pela contratação dos colaboradores, os critérios para o recrutamento, procedimentos que devem ser adoptados no decorrer da entrevista.



Na Figura 6 encontram-se representados os procedimentos para a captação de ativos para organização.



**Figura 6:** Processo de captação de ativos

#### 4.5.5 Grelhas de Entrevista

Após uma primeira seleção dos potenciais candidatos a colaboradores, e para que se possa proceder a uma escolha mais refinada, é conveniente recorrer a entrevistas presenciais.

A política de recrutamento define um critério universal para a forma como a entrevista deve ser conduzida, apenas faltava a criação de grelhas que facilitassem a comparação dos candidatos submetidos à entrevista.

Para ambas as fases das entrevistas foram criadas grelhas de entrevista, presente na página 130. Existem campos idênticos em ambas as grelhas, para além da identificação dos intervenientes e os critérios em análise.

São avaliados os seguintes critérios:

- Comportamento;
- Motivação profissional;
- Formação;
- Disponibilidade.

Cada um destes critérios, tem associados aspectos particulares que podem ser ajustados conforme for mais adequado para o cargo em análise.

#### **4.5.6 Aceitação do Regulamento Interno**

Como não existia no seio da organização um regulamento interno foi necessária a sua elaboração, ficando assim explícito os direitos e deveres de todos os colaboradores. Para além da afixação em local visível nas instalações da organização, cada colaborador ao iniciar as suas funções toma conhecimento do seu conteúdo. A existência deste modelo, que se encontra na página 131, cria um comprovativo de aceitação do mesmo, bem como, dos procedimentos a acionar na eventualidade da ocorrência de uma prática irregular.

#### **4.5.7 Ficha de Acolhimento**

Este modelo, que se encontra disponível na página 145, contém a identificação do novo colaborador, uma lista de verificação onde são assinalados os temas que foram abordados durante o acolhimento do novo ativo da organização.

#### **4.5.8 Formação e Treino dos Colaboradores**

Como a formação contínua dos ativos de uma organização é um fator fundamental para a melhoria do sistema de qualidade de uma organização, foi necessário criar um plano de formação dos colaboradores. Um formulário para indagar junto dos colaboradores quais as suas necessidades formativas foi igualmente criado. Este encontra-se na página 146 dos anexos.

Aqui o colaborador assinala os campos em que pretende obter formação, tendo em consideração a melhoria do seu desempenho na organização. Com estes dados é então preparado o plano de formação, seguindo os parâmetros definidos no documento “Formação e treino”.

#### **4.5.9 Ficha de Incidentes**

Com vista a permitir que o colaborador relate de forma formal algum incidente, que tenha acontecido com outro colaborar foi elaborado este documento presente na página 153.

#### **4.5.10 Avaliação de Colaboradores**

Esta ferramenta permite quantificar o desempenho do colaborador na organização. Fornece à gestão de topo dados vitais para o aumento da produtividade, facilitando assim o alcance das metas.

O processo de avaliação segue regras específicas de modo a que a transparência seja assegurada ao longo de todo o processo. O colaborador tem conhecimento dos critérios e resultados da avaliação e tem papel ativo na mesma, como se constata na página 154.

## **4.6 Área Comercial**

### **4.6.1 Aprovisionamento de Compras**

Visando a concepção de um plano de aquisições de produtos ou serviços, com vista à satisfação dos requisitos que venham a ser especificados foi desenvolvido o documento que se encontra na página 158, que estabelece as linhas diretoras para o processo de aquisição de serviços.

### **4.6.2 Critérios de Seleção de Fornecedores**

Uma componente vital para a execução de um serviço/produto de qualidade é a existência de bons produtos que sirvam de base ao serviço/produto prestado. Para tal é necessário efetuar a seleção dos fornecedores que partilhem dos valores da organização.

Com vista a efetuar a triagem de fornecedores, elaboraram-se procedimentos que permitem a avaliação destas organizações. Estão discriminados os critérios a ponderar, assim como as regras de avaliação, como se pode ver na página 165.

De forma a tornar mais ligeira a avaliação, procedeu-se à programação de uma folha de cálculo, em tudo idêntica, com a referida formulação.

### **4.6.3 Solicitação de Compra**

A aquisição de material é vital para um correto funcionamento de uma organização. Assim sendo foi elaborado o documento presente na página 171 para que o pedido formal de aquisição de materiais fique registado e enviado de modo claro para os fornecedores.

## **4.7 Tecnologias de Informação**

### **4.7.1 Ficha de Ocorrências Informáticas**

Como uma parte significativa dos serviços prestados faz uso de material informático, tornou-se necessário a criação de um departamento que seja responsável pela manutenção dos diversos equipamentos informáticos. Para mais facilmente se identificar o equipamento informático, também se atribuiu a cada máquina um número interno.

A ficha de ocorrências, presente na página 193, contém campos que permitem a identificação do problema, seja ele devido a problemas de hardware ou de software. Futuramente será possível analisar qual a componente que mais interfere na atividade deste sector.

## **4.8 Departamento de Espaços Verdes**

### **4.8.1 Condições de Prestação de Serviço**

Uma vez que a correta apresentação das condições de prestação de serviços é um item essencial para satisfação do cliente, elaboraram-se as condições presentes na página 195. Estas condições encontrar-se-iam impressas no verso da fatura entregue ao cliente.

### **4.8.2 Ficha de Serviço**

A ficha de serviço do departamento de arquitetura paisagista, presente na página 196 contém informação da atividade que irá ser executada na propriedade do cliente. Para simplificar o seu preenchimento, as atividades que o colaborador possa desempenhar já se encontram presentes, sendo que este apenas necessita assinalar com uma cruz qual ou quais os serviços que foram executados.

Para além dos campos relativos às atividades que foram realizadas, esta ficha contém elementos de caracterização dos ativos da organização, quer humanos quer materiais, que estejam envolvidos na prestação do serviço.

Contém uma secção para que o colaborador possa, caso ocorra algum tipo de incidente ou falha, relatar e pormenorizar o sucedido.

Esta ficha apresenta um esquema de cores diferentes dos demais modelos, a pedido da gestão de topo, para que se tornasse mais económico a sua emissão diária.

### **4.8.3 Ficha de Equipamento**

Para se manter um cadastro dos equipamentos que existem na organização foi elaborado documento presente na página 197. Nele encontra-se toda a informação do equipamento, bem como uma breve descrição das operações de manutenção a que necessita de ser sujeito.

Uma outra vantagem da existência deste documento é a de conter os dados de aquisição do referido equipamento, facilitando deste modo o processo de aquisição de componentes para o mesmo.

#### **4.8.4 Ficha de Inventário de Equipamento**

Para mais facilmente se poder identificar o equipamento usado em cada atividade laboral, procedeu-se à atribuição de um número interno. Este número será empregue no preenchimento diário das fichas de trabalho, o número será colado em local visível em cada um dos equipamentos. Com vista a tornar mais fácil a consulta do número interno de cada equipamento foi concebido este documento, presente na página 198.

#### **4.8.5 Ficha de Controlo da Viatura**

No decurso das diversas atividades inerentes à laboração é necessário o uso de viaturas para o transporte de pessoas e máquinas, o que significa que estes são utilizados por vários colaboradores. Para mais facilmente se manter o histórico do uso das viaturas foram elaboradas fichas para cada uma delas, como se pode constatar na página 199.

Esta ficha entre os campos referentes à identificação da viatura e colaboradores, contem uma figura representativa da viatura em causa, onde serão assinalados eventuais danos na mesma.

#### **4.8.6 Ficha de Ocorrências de Equipamentos**

Para além da ficha diária, o colaborador faz-se acompanhar de uma ficha de ocorrência de avarias mecânicas, presente na página 207, que o colaborador operacional preenche e faz chegar ao responsável de manutenção.

Nela o colaborador faz uma descrição pormenorizada do problema detetado em cada equipamento utilizado. De seguida o responsável da manutenção analisa o equipamento e, caso seja necessário, fará o seu encaminhamento para o serviço externo apropriado.

Caso seja exequível executa a reparação do equipamento em causa, recorrendo a ativos internos. De referir que existe um campo para a descrição pormenorizada da reparação efectuada.

## **CONCLUSÕES**

## **Conclusões**

A elaboração do SGQ é uma decisão da exclusiva responsabilidade da gestão de topo da organização, o gestor da qualidade apenas desempenha o papel intermediário dos requisitos normativos, sem nunca se substituir à gestão de topo. Este projeto visava o arranque da implementação de um SGQ, tendo em vista uma futura certificação segundo a norma NP EN ISO 9001:2008.

Uma vez que a implementação do sistema necessita de um intervalo temporal mais alargado que o disponível para a execução deste projeto, a abordagem recaiu sob apenas alguns processos, mais concretamente sobre as áreas de recursos humanos, arquitetura paisagista e formação.

O trabalho desenvolvido promoveu, recorrendo à elaboração de documentos gerais de gestão e de documentos técnicos, à padronização de práticas no seio da organização, provocando mudanças significativas no que concerne ao desenvolvimento de serviços. Visava que, para cada atividade desenvolvida, estivessem definidas responsabilidades e organizados procedimentos adequados, refletindo os aspectos técnicos e de gestão de cada uma delas.

No decorrer do desenvolvimento do SGQ procurou-se obter o entendimento dos colaboradores da organização para o novo modelo de gestão de acordo com o SGQ implementado, pelo desenvolvimento de ações de sensibilização, descrição e elaboração dos processos. Este tipo de ações, contado com o empenho de todos os colaboradores, seriam vitais para uma correta implementação de todo o sistema.

O sistema de gestão recorrendo a ferramentas e metodologias da qualidade, promoveria o entendimento do conceito lato de qualidade por parte de todos os colaboradores da organização. Permitiria facilitar processos organizacionais no seio da organização, agregando deste modo benefícios nos processos internos e externos, relacionando assim o atendimento às necessidades do cliente com os colaboradores.



Apesar de, no período de tempo previsto para a realização do projeto, não ter sido possível a implementação de todas as práticas do SGQ e dado o processo vagaroso da incorporação de requisitos da qualidade nos colaboradores, foi possível consciencializá-los para o benefício inerentes à implementação do SGQ. Como a optimização do tempo de realização de atividades laborais recorrendo à sua padronização.

Os colaboradores perceberam igualmente que recorrendo à implementação de um referencial normativo adequado, a organização poderia apresentar-se à certificação dos serviços prestados.

Foi possível incutir no departamento de arquitetura paisagista o hábito, de preencher alguns modelos de utilização diária, mais concretamente a ficha de funções, a ficha de viaturas, a ficha de serviço, ficha de equipamento e o inquérito das necessidades formativas.

Todos os demais modelos necessários para o funcionamento deste sistema de gestão da qualidade, não foram postos em prática, uma vez que, a sua utilidade não foi reconhecida por quem de direito.

Para a obtenção da certificação seria necessário avaliar este sistema, recorrendo, numa primeira fase a auditorias internas, em que se analisaria a documentação, seguido de visita se tudo respeita-se os requisitos proceder-se-ia, numa segunda fase a auditoria externa visando a certificação.

O departamento de formação aquando do início deste projeto encontrava-se a desenvolver o seu sistema de gestão da qualidade formativa com vista à obtenção da certificação atribuída pela DGERT. Foram elaborados diversos documentos que não foi possível incluir neste relatório. Esse trabalho foi coroado de êxito, uma vez que no decorrer do ano transato foi concedida a certificação da DGERT à Ideia Verde.

Futuramente, e com o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade, poder-se-á implementar as regras ou normas contidas nos documentos em anexo.

Seria, também, uma mais-valia para a organização disponibilizar o SGQ numa plataforma electrónica para todos os colaboradores tenham acesso aos documentos que a eles dizem respeito.

A sensibilização, de todos os intervenientes nos trabalhos da organização, colaboradores e subcontratados para os benefícios do uso do SGQ, seria o ponto primordial de toda a ação, uma vez que, por mais manuais que se elaborem nesta área, se não houver a real interiorização das normas por parte dos colaboradores, e se as próprias normas apenas ficarem no papel não terão validade e utilidade alguma.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

## **Referências Bibliográficas**

Andrade, C. A. 2010, O Modelo EFQM como Ferramenta de Avaliação da TQM. Coimbra.

Brito, D. R., 2010, Certificação Integrada de Microempresa, Bragança.

CIT - Coordenação de Inovação Tecnológica, 2012, Orientações sobre Sistema de Gestão da Qualidade, Um Guia para a Qualidade Organizacional, Campinas, Brasil.

Gomes, P. J. 2004, A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação, Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documentação Cadernos BAD, n.º2, Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas.

ISQ – Instituto Soldadura e Qualidade, 2001, *Benchmarking*: Uma ferramenta para a melhoria continua.

J. Michalska, D. Szewieczek, 2007, *The 5S methodology as a tool for improving the organization*, *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, vol. 24.

NP EN ISO 9000:2005, Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário. Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9001:2008, Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. Instituto Português da Qualidade.

Pires A., 2009, Qualidade – sistemas de gestão da qualidade, 3ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Silva, M. Â., 2009, Desenvolvimento e Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, Aveiro.

## **Outras Obras Consultadas**

Gameiro, J. 2008, Dar + valor as pessoas – Gestão de recursos humanos Segundo a NP 4427, Edição Projeto Valor-in/Equal.

## **Páginas Electrónicas**

<http://www.spi.pt>, SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação, consultado em 12/11/2013

<http://www.ntx.com.br>, consultado em 22/11/2013

<http://academiaplatonica.com.br>, APE - Academia platónica de Ensino, formação e certificação profissional, consultado em 15/12/2013

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

<b>1. Manual da Qualidade .....</b>	<b>51</b>
<b>2. Elaboração de Registos.....</b>	<b>70</b>
<b>3. Controlo de Registos .....</b>	<b>82</b>
<b>4. Controlo Documental de Fonte Externa.....</b>	<b>86</b>
<b>5. Ficha de Reclamação do Cliente .....</b>	<b>89</b>
<b>6. Inquérito Satisfação do Cliente.....</b>	<b>91</b>
<b>7. Ata de Reunião .....</b>	<b>93</b>
<b>8. Mapa de Indicadores.....</b>	<b>94</b>
<b>9. Objetivos da Qualidade .....</b>	<b>95</b>
<b>10. Planeamento de Projeto .....</b>	<b>96</b>
<b>11. Programa de Auditoria Interna.....</b>	<b>97</b>
<b>12. Relatório de Auditoria Interna.....</b>	<b>98</b>
<b>13. Requisitos da Função .....</b>	<b>102</b>
<b>14. Manual de Funções dos Colaboradores .....</b>	<b>103</b>
<b>15. Ficha de Funções .....</b>	<b>115</b>
<b>16. Critérios de Seleção de Ativos.....</b>	<b>117</b>
<b>17. Grelha de Entrevista .....</b>	<b>130</b>
<b>18. Aceitação do Regulamento Interno .....</b>	<b>131</b>
<b>19. Ficha de Acolhimento .....</b>	<b>145</b>
<b>20. Formação e Treino .....</b>	<b>146</b>
<b>21. Ficha de Incidentes .....</b>	<b>153</b>
<b>22. Avaliação dos Colaboradores.....</b>	<b>154</b>
<b>23. Inquérito de Necessidades Formativas.....</b>	<b>155</b>
<b>24. Aprovisionamento de Compras .....</b>	<b>158</b>
<b>25. Critérios de Seleção de Fornecedores.....</b>	<b>165</b>
<b>26. Solicitação de Compra.....</b>	<b>171</b>
<b>27. Gestão de Melhoria do SGQ.....</b>	<b>172</b>
<b>28. Controlo de Registos .....</b>	<b>182</b>
<b>29. Gestão de Recursos Humanos .....</b>	<b>187</b>
<b>30. Ficha de Ocorrências Informáticas .....</b>	<b>193</b>
<b>31. Condições Prestação de Serviço.....</b>	<b>195</b>

<b>32. Ficha de Serviço .....</b>	<b>196</b>
<b>33. Ficha de Equipamento .....</b>	<b>197</b>
<b>34. Inventário de equipamento.....</b>	<b>198</b>
<b>35. Fichas de controlo de Viaturas .....</b>	<b>199</b>
<b>36. Ficha de Ocorrências de Equipamentos.....</b>	<b>207</b>



## **Anexos**

## 1. Manual da Qualidade



**Elaborado por:**

**Verificado por:**

**Aprovado por:**

**Em:**

**Em:**

**Em:**

Revisão 01 - 2014

Página 1 de 19

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt



## Índice de conteúdo

1 - Introdução.....	3
2 – Referências.....	3
3 – Apresentação.....	3
4 – Responsabilidade da gestão.....	5
4.1. - Compromisso da gestão.....	5
4.2.- Representante da gestão de topo.....	5
4.3 – Política e objetivos da qualidade.....	6
4.4 – Planeamento do sistema.....	7
4.5 – Revisão pela gestão de topo.....	7
5 – Organização.....	7
5.1 – Estrutura organizacional.....	7
6 – Sistema de gestão da qualidade.....	9
6.1 – Âmbito.....	9
6.2 - Exclusões.....	9
6.3 - Estrutura documental.....	9
6.3.1 - Descrição dos documentos diretores.....	10
6.4 – Organização do manual da qualidade.....	10
6.4.1 – Elaboração, verificação, aprovação.....	10
6.4.2 – Emissão e edição.....	11
6.4.3 – Revisão.....	11
6.4.4 - Distribuição.....	12
6.5 – Mapeamento de processos.....	12
7-Fluxo de processos.....	13
7.1 - Processo geral do funcionamento.....	13
8–Correspondência da NP EN ISO 9001:2008 com o processo/impacto.....	14
9 – Manual de funções.....	17
10 – Fluxos de processos.....	18
10.1 – Fluxo de processos para a execução e manutenção de espaços verdes.....	18
10.2 – Fluxo de processos da captação de recursos humanos.....	19



## 1 - Introdução

O Manual da Qualidade da Ideia Verde – Arquitetura Paisagista, Consultadoria Ambiental e Formação Profissional, Lda., a seguir designada de Ideia Verde, descreve o sistema de gestão da qualidade (SGQ), que serve de base à atividade da organização, assim como os meios empregues para cumprir com o delineado e estabelecido na sua política da qualidade (PQ).

## 2 – Referências

O SGQ da Ideia Verde assenta no referencial normativo NP EN ISO 9001:2008, o qual promove a adoção de uma abordagem de processos, planeando, implementando e melhorando a eficácia do sistema de modo a aumentar a satisfação do cliente.

## 3 – Apresentação

A Ideia Verde é uma organização vocacionada desde logo para as áreas da arquitetura paisagista, engenharia do ambiente e formação é constituída por uma equipa de consultoria e formação, cuja missão visa aumentar o desempenho e eficácia dos seus clientes, através da aplicação de modernas metodologias, assentes no conceito da qualidade.

O seu âmbito de intervenção tem acompanhado a evolução que tem vindo a ocorrer nos últimos anos no domínio da Engenharia do Ambiente, da Qualidade, Higiene e Segurança e Arquitetura Paisagista, permitindo-lhe disponibilizar aos seus clientes, serviços inovadores através do uso de metodologias e ferramentas mais recentes.

Revisão 01 - 2014

Página 3 de 19

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3509-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt



**Datas chaves :**

**1995** - É constituída a Ideia Verde – Arquitetura Paisagista, Consultoria Ambiental e Formação Profissional,Lda.

Inicia os trabalhos de consultoria nas áreas de resíduos sólidos urbanos, tratamento, gestão, selagem e recuperação ambiental de lixeiras, assim como do tratamento de efluentes domésticos e industriais.

**1996** - Inicia a sua atividade nas áreas de monitorização ambiental, auditorias ambientais e estudos de impacte ambiental.

**1997** - Adiciona às suas valências a conceção de espaços exteriores rurais, urbanos e industriais, assim como o planeamento biofísico de espaços verdes para planos de urbanização e projetos de loteamento urbano, recuperação da paisagem, ordenamento do território e conservação da natureza.

**2003** - Partiu para uma nova etapa, desenvolvendo um projeto de formação profissional autónomo das ações de formação.

De 2003 a 2013, a Ideia Verde desenvolveu as suas valências de atuação, visando proporcionar aos seus clientes a satisfação dos seus requisitos.

**2014** - Obtém a certificação da DGERT, para ministrar formação nas áreas da Floricultura e Jardinagem e também em Tecnologia de Proteção do Ambiente e Segurança e Higiene no Trabalho.





## **4 – Responsabilidade da gestão**

### **4.1. – Compromisso da gestão**

A gestão de topo da Ideia Verde assume, na integra, o compromisso de desenvolver e implementar um sistema de gestão da qualidade, bem como de melhorar continuamente a sua eficácia. De igual modo, garante uma comunicação e esclarecimento eficaz, tanto da política e objetivos da organização, bem como os modos que estão a ser alcançados.

### **4.2.- Representante da gestão de topo**

É nomeado o gestor da qualidade, como sendo o elo de ligação entre o departamento de qualidade (DQ) e a gestão de topo.

O Gestor da qualidade assume as seguintes responsabilidades:

- Assegurar que os processos essenciais para o sistema de gestão são estabelecidos, implementados e mantidos;
- Reportar, junto da gestão de topo, o desempenho do sistema, bem como qualquer necessidade de melhoria;
- Promover a consciencialização dos requisitos do cliente em toda a organização;
- Estabelecer a ligação com elementos externos à organização em processos de auditorias ou outros relacionados com o seu domínio.



#### **4.3 – Política e objetivos da qualidade.**

A gestão de topo da Ideia Verde, definiu que a sua política da qualidade assenta nos seguintes critérios:

- Procura e suplantação da satisfação do cliente e dos seus colaboradores;
- Competitividade e procura de novos mercados;
- Qualidade dos seus serviços, cumprindo todos os requisitos legais e normativos impostos;
- Motivação e compreensão para uma sistemática participação de todos os colaboradores na dinamização do sistema de gestão da qualidade;
- Assegurar a divulgação e reconhecimento do sistema de gestão da qualidade junto dos colaboradores;
- Forte aposta no estabelecimento de parcerias com fornecedores capazes de disponibilizar produtos e serviços adequados aos requisitos da Ideia Verde;
- Melhoria continua dos seus serviços e processos.

A gestão de topo da Ideia Verde assegura o estabelecimento, planeamento e monitorização dos objetivos da qualidade, através do Planeamento de objetivos da qualidade e de mapa de indicadores.



#### **4.4 – Planeamento do sistema**

A Ideia Verde tem como prioridade certificar que o sistema de gestão da qualidade mantém a sua integridade quando sejam implementadas alterações.

A análise e cálculo de indicadores, bem como os objetivos gerais e os processos estabelecidos, serão revistos periodicamente.

#### **4.5 – Revisão pela gestão de topo**

Anualmente, ou quando alterações legais, normativas ou outras o justificarem, a gestão de topo promove a sua revisão.

Na revisão serão consideradas as oportunidades de melhoria detetadas pelo sistema de qualidade, as necessidades de alteração a introduzir ao sistema tendo em consideração a política e os objetivos da qualidade.

### **5 – Organização**

#### **5.1 – Estrutura organizacional**

A descrição da estrutura orgânica da Ideia Verde, está contida no manual de funções.

Este pode dividir-se em fichas de funções e no organograma.

A ficha de funções descreve a responsabilidade e os requisitos mínimos para o desempenho de cada função. O organograma aprovado pela gestão de topo apresenta a estrutura orgânica e funcional da organização e está representado na Figura 1.



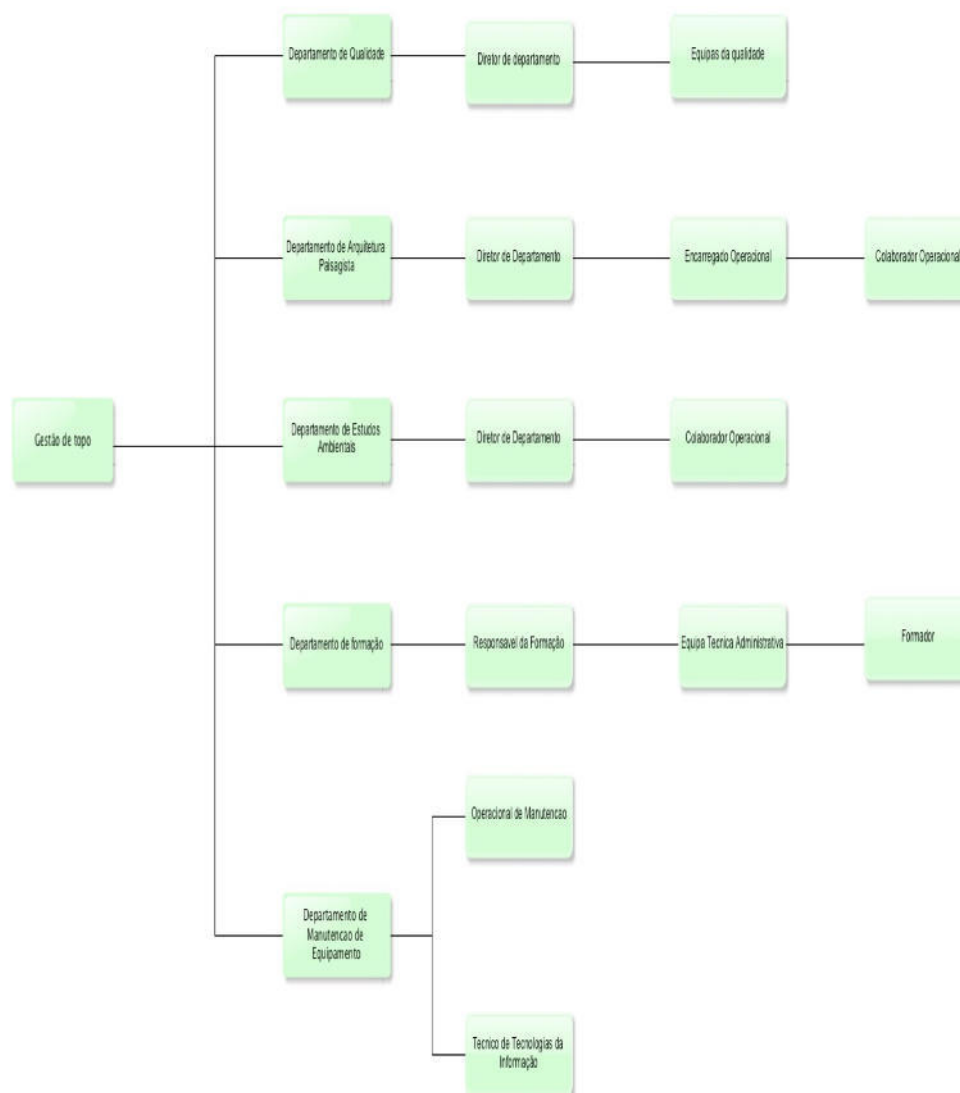


Figura 1: Organograma da Ideia Verde Lda.



## 6 – Sistema de gestão da qualidade

### 6.1 – Âmbito

O sistema de gestão da qualidade aplica-se a todas as áreas de atuação da Ideia Verde, salvo as exclusões indicadas no ponto 6.2.

### 6.2 – Exclusões

O sistema de qualidade não se aplica no departamento de formação.

### 6.3 – Estrutura documental

O sistema de gestão é baseado nos seguintes documentos diretores, apresentados na Figura 2.

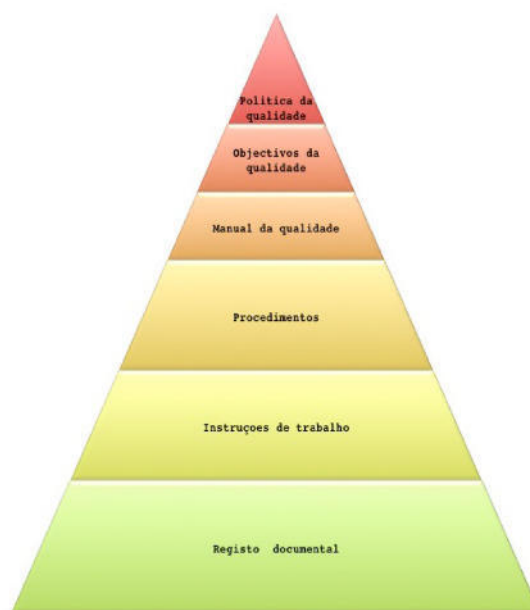


Figura 2: Sistema de gestão da qualidade.



#### **6.3.1 - Descrição dos documentos diretores**

A política da qualidade tem como propósito a definição de orientações fulcrais para o desenvolvimento da organização.

Os objetivos da qualidade designam o propósito e decorrem da política de qualidade previamente delineada.

O manual da qualidade define o sistema de gestão da qualidade.

Por seu lado os fluxos de atividade e objetivos da qualidade, definem um conjunto de atividades interatuantes e descrevem documentalmente a atividade dos processos, respetivamente.

Por fim as instruções de trabalho e os registos documentais descrevem a atividade dos processos e as patenteiam na condução de atividade.

#### **6.4 – Organização do manual da qualidade**

##### **6.4.1 – Elaboração, verificação, aprovação**

A elaboração e verificação do manual da qualidade encontra-se sob responsabilidade do gestor da qualidade.

É aprovado pela gestão de topo, sendo rubricado por ambos, em campos para esse fim designados.



#### **6.4.2 – Emissão e edição**

O manual da qualidade é elaborado de acordo com a seguinte estrutura:

- No cabeçalho de cada página, é apresentado o logótipo e identificação da organização;
- Em rodapé é indicado, em cada página, o número da página e número total de páginas, identificação do modelo de documento e os campos de revisão e respetiva data;
- A capa deve conter, no mínimo, a seguinte designação : “Manual da Qualidade”, identificando o número da revisão e respetiva data.

#### **6.4.3 – Revisão**

Sempre que ocorram alterações que tornem o documento obsoleto, quer por ação de correção quer por ação de melhoria.

A organização planeia e implementa processos de monitorização, análise e melhoria com o objetivo de:

- Evidenciar a conformidade do serviço;
- Assegurar a conformidade do sistema de gestão qualidade.

As propostas de revisão deste manual podem ser apresentadas por qualquer colaborador, dirigidas ao departamento da qualidade, ou recorrendo a qualquer meio escrito. Qualquer alteração ao conteúdo conduzirá a emissão de uma nova edição do mesmo sendo o respetivo número incrementado uma unidade.

A primeira edição é denominada de “1” (primeira edição).

Revisão 01 - 2014

Página 11 de 19

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3509-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt



#### 6.4.4 - Distribuição

Cópias do manual da qualidade são controladas pelo departamento de qualidade que registará em documento próprio a emissão das mesmas.

Excetua-se no entanto as cópias facultadas a organizações externas, as quais não serão passíveis de controlo.

O registo de cópias controladas será atualizado de acordo com cada revisão.

#### 6.5 - Mapeamento de processos

De modo a implementar o sistema de gestão da qualidade são tidos em conta os seguintes processos:

- **Realização** – Processo chave da organização. Incluiu todos os processos que sejam passíveis de envolver diretamente com o cliente;
- **Suporte** – Não envolvem diretamente o cliente, no entanto são necessários para o desempenho favorável dos processos de realização;
- **Gestão** – Medem, analisam e melhoram o sistema, estabelecendo diretivas para o seu bom funcionamento.



## 7-Fluxo de processos

### 7.1 – Funcionamento geral

Na Figura 3 apresenta-se a descrição gráfica do funcionamento da Ideia Verde.

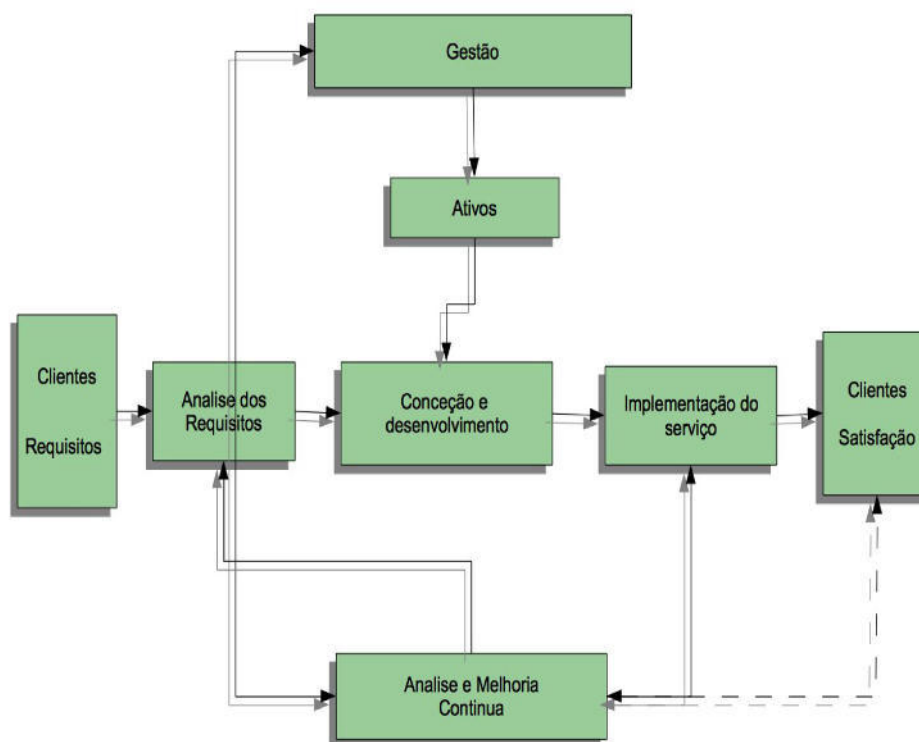


Figura 3: Funcionamento da Ideia Verde.





## 8—Correspondência da NP EN ISO 9001:2008 com o respetivo departamento

Na Tabela 1 encontra-se a correspondência dos requisitos norma NP EN ISO 9001:2008 com o departamento da Ideia Verde, responsável pela sua aplicação e satisfação.

Tabela 1:Correspondência da NP EN ISO 9001:2008, com o departamento responsável.

Requisitos	Departamento						
	Controlo do sistema	Recursos humanos	Recursos materiais	Recursos financeiros	Recursos tecnológicos	Recursos ambientais	Recursos legais
NP EN ISO 9001:0820							
4.Sistema de gestão da qualidade	X						
4.1.Requisitos gerais	X						
4.2.Requisitos da documentação	X						
4.2.1.Generalidades	X						
4.2.2.Manual da qualidade	X						
4.2.3.Controlo dos documentos	X						
4.2.4.Controlo de registos	X						
5.Responsabilidade da gestão	X						
5.2.Focalização no cliente	X		X	X	X	X	
5.3.Política da qualidade	X	X					
5.4.Planeamento	X			X	X	X	
5.4.1.Objetivos da qualidade	X			X			
5.4.2.Planeamento do sistema de gestão da qualidade	X			X			
5.5.Responsabilidade, autoridade e comunicação	X	X		X			
5.5.1.Responsabilidade e autoridade		X					
5.5.2. Representante da gestão	X	X					
5.5.3.Comunicação interna	X			X			
5.6.Revisão pela gestão	X			X			
5.6.1.Generalidades	X						



Requisitos	Departamento						
	Gerenciamento de Recursos	Recursos Humanos	Recursos Materiais e Equipamentos	Recursos Operacionais	Recursos Financeiros	Recursos Tecnológicos	Recursos de Infraestrutura
<b>NP EN ISO 9001:0820</b>							
5.6.2.Entrada para a revisão	X						
5.6.3. Saída para revisão	X	X					
6.Gestão de recursos	X	X	X	X	X	X	
6.1.Provisão de recursos		X	X	X	X	X	
6.2.1.Generalidades							
6.2.2.Competência, consciencialização		X		X			
6.3.Infraestruturas							X
6.4.Ambiente de trabalho		X	X	X	X	X	
7.Realização de produto			X		X	X	
7.1.Planeamento da realização de produto			X	X	X	X	
7.2.Processo relacionados com o cliente			X	X	X	X	
7.2.2.Revisão dos requisito relacionados com o produto			X	X	X	X	
7.3.Conceção e desenvolvimento			X	X	X	X	
7.3.1.Planeamento da conceção e desenvolvimento							
7.3.2.Entradas para a conceção e desenvolvimento			X	X	X	X	
7.3.3.Saídas para conceção e desenvolvimento			X	X	X	X	
7.3.4.Revisão da conceção e desenvolvimento							
7.3.5.Verificação da conceção e desenvolvimento				X			
7.3.6.Validação da conceção e desenvolvimento	X	X	X	X	X	X	
7.3.7.Controlo das alterações na conceção e desenvolvimento							
7.4.Compras		X	X	X	X		
7.4.1.Processo de compra						X	
7.4.2.Informação de compra			X	X	X	X	X
7.4.3.Verificação do produto comprado		X	X		X	X	





Requisitos	Departamento						
	Gerenciamento de Recursos	Recursos Humanos	Recursos Materiais e Equipamentos	Recursos Financeiros	Recursos Tecnológicos	Recursos de Informação	Recursos de Melhoria
<b>NP EN ISO 9001:0820</b>							
<b>7.5.Produção e fornecimento do serviço</b>							
<b>7.5.1.Controlo da produção e fornecimento do serviço</b>			x		x	x	
<b>7.5.2.Validação dos processos de produção e de fornecimento do serviços</b>			x		x	x	
<b>7.5.3. Identificação e rastreabilidade</b>	x	x	x	x	x	x	x
<b>7.5.4.Propriedade do cliente</b>			x	x	x	x	
<b>7.5.5 Preservação do produto</b>						x	x
<b>7.6.Controlo do equipamento de monitorização e de medição</b>							x
<b>8.Medição, análise e melhoria</b>	x	x					
<b>8.1Generalidades</b>	x	x		x			
<b>8.2.2.Auditoria interna</b>	x			x			
<b>8.2.3. Monitorização e medição dos processos</b>	x			x			
<b>8.2.4.Monitorização</b>	x						
<b>8.3.Controlo de produto não conforme</b>	x						
<b>8.4.Analise de dados</b>	x	x		x			
<b>8.5.Melhoria</b>	x	x		x			
<b>8.5.1.Melhoria continua</b>	x	x	x	x	x	x	x
<b>8.5.2.Ações corretivas</b>	x			x			



## 9 – Manual de funções

Os recursos humanos são o principal ativo das organizações. A sua capacidade para a concretização de trabalho influencia de forma decisiva o produto final.

Com o objetivo da organização conhecer os seus recursos, assegurando desta forma que estes são os necessários para atingir os objetivos por ela propostos, procedeu-se à elaboração do “Manual de Funções” para os colaboradores da organização.

Este manual conta com a ficha de pessoal de cada colaborador em que se identificam os seguintes campos:

- Nome do colaborador;
- Cargo na organização;
- Formação;
- Área de trabalho;
- Habilitações académicas;
- Funções e responsabilidades.

Estes itens permitem que se crie um registo de modo a que se possa avaliar os ativos da organização. Isto torna mais simples identificar necessidades formativas e alocar recursos de forma mais eficaz.

O colaborador, possuindo acesso aos seus registos, mantém consciência das suas funções e responsabilidades.



## 10 – Fluxos de procedimentos

### 10.1 – Procedimentos do departamento de execução e manutenção de espaços verdes

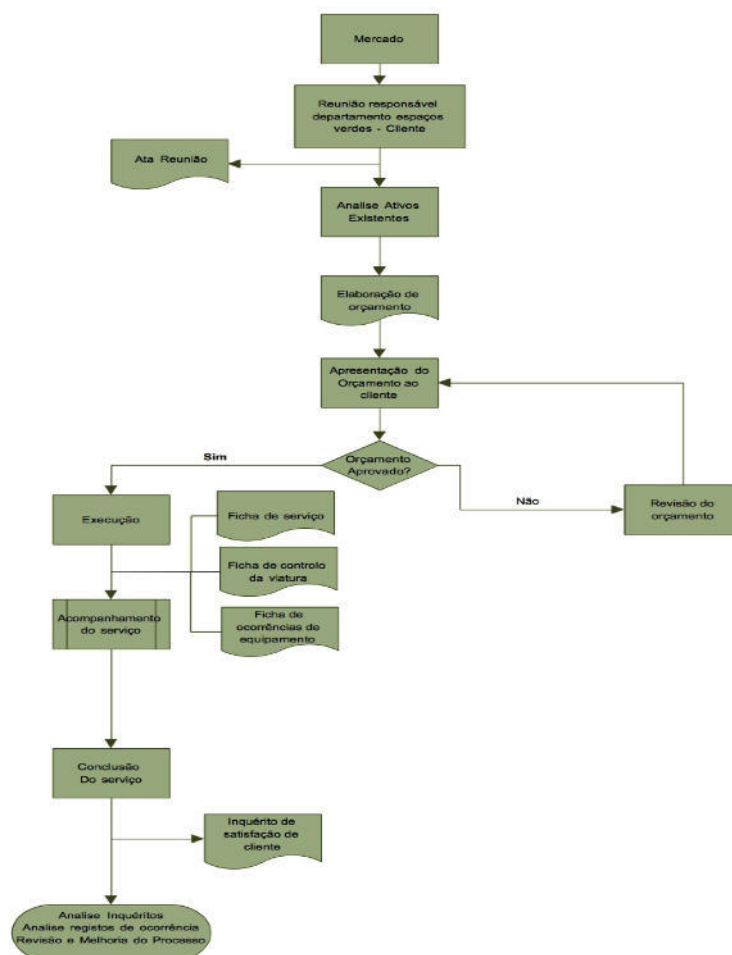


Figura 2: Procedimentos da atividade de espaços verdes



## 10.2 – Procedimentos para captação de recursos humanos

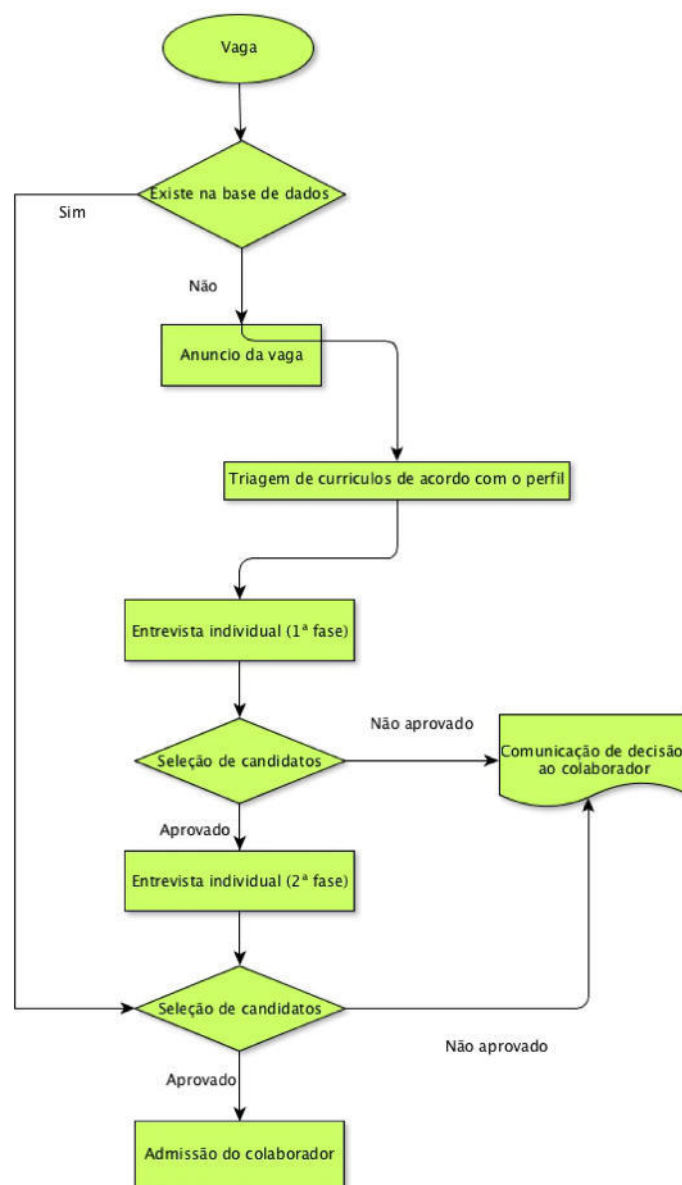


Figura 3: Procedimentos para a captação de recursos humanos.

## Elaboração de Registos



## Elaboração de Registos

**Versão:** 01

**Data:**

**Responsável:**

(Nome)

**Nota:** Após impressão, o documento deverá ser comparado com a sua versão existente na rede interna da organização.

PG-2014-M11

Revisão 01

Página 1 de 12

Rua Alexandre Lobo, 58, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt



## Índice

1 - Objetivo.....	4
2 - Aplicação.....	4
3 - Definições.....	4
4 - Referências.....	5
5 - Responsabilidades.....	5
5.1 - Representante da Gestão.....	5
5.2 - Diretor da Qualidade.....	5
5.3 - Diretor de Departamento.....	6
5.4 - Encarregados operacionais.....	6
5.5 - Colaboradores.....	6
6 - Controlo dos registos.....	6
6.1 - Codificação de documentos.....	8
6.1.1 - Procedimentos.....	8
6.1.2 - Instruções de atividade.....	8
6.1.3 - Formatação dos documentos.....	9
6.2 - Organização de procedimentos.....	9
6.2.1 - Títulos essenciais.....	9
6.2.2 - Conteúdo por título.....	9
6.3 - Controlo de documentos de origem interna.....	10
6.4 - Processo de alteração documental.....	11
6.5 - Controlo de documentos de fonte externa.....	12
6.6 - Implementação dos documentos.....	12
6.7 - Período para implementação.....	12
7 - Impressos.....	12



**Histórico de versões:**

Versão	Data de aprovação	Descrição
01		Versão inicial





## 1 - Objetivo

Certificar que todos os registos do sistema de qualidade são mantidos e controlados de forma eficaz.

## 2 - Aplicação

Todos os registos integrados no sistema da qualidade, ou outros que possam vir a ser considerados como indispensáveis aos seus processos.

## 3 - Definições

Ao longo do documento serão empregues as seguintes definições:

- **Registo** – Documento que fornece evidência objetiva das atividades realizadas;
- **Documento** – Informação e respetivo meio de suporte;
- **Procedimento de gestão** – Instrução que contém a descrição da aplicação operacional do referencial normativo aos demais setores da organização, detalhando o método de trabalho, as formas de controlo e responsabilidade, com vista à implementação da política de qualidade;
- **SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade;
- **RQ** – Registos da Qualidade.





#### **4 – Referências**

- NP EN ISO 9000:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário;
- NP EN ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos;
- Manual da Qualidade.

#### **5 – Responsabilidades**

Apresentam-se de seguida as responsabilidades inerentes a cada um dos elementos envolvidos.

##### **5.1 – Representante da Gestão**

- Garantir o cumprimento do estabelecido neste procedimento;
- Decidir que documentos são “RQ”;
- Manter os documentos originais permitindo demonstrar a sua validação;
- Atualizar os documentos e informar todos os colaboradores da organização envolvidos no processo.

##### **5.2 – Diretor da Qualidade**

- Garantir o estabelecido neste procedimento;
- Regularizar a documentação do sistema da qualidade na sua elaboração, revisão, aprovação, distribuição, arquivo e destruição de documentos obsoletos;
- Elaborar e arquivar o manual da qualidade original.



### 5.3 – Diretor de Departamento

- No âmbito das suas responsabilidades, garantir a implementação do que se encontra estabelecido neste procedimento;
- Submeter os registos sob sua responsabilidade.

### 5.4 – Encarregados operacionais

- Contribuir para a preparação de documentos do sistema da qualidade;
- Identificar a necessidade de adequação de documentos e transmitir ao Diretor da Qualidade.

### 5.5 – Colaboradores

- Identificar registos obsoletos;
- Recomendar alterações aos documentos;
- Prevenir a cópia não autorizada de documentos.

## 6 – Controlo dos registos

- São mantidos registos para evidenciar a conformidade de execução e o funcionamento eficaz do SGQ;
- Preferencialmente os mesmos devem ser preenchidos em formato digital, em ficheiro com o formato estabelecido pela organização. No entanto, no caso de preenchimento manual, devem ser preenchidos com uma caneta **preta**;
- O uso de canetas de **outras cores** ou **lápiz não é permitido**;
- Caso decorra algum engano no preenchimento de um registo manuscrito e não seja possível a emissão de um novo documento, o colaborador deve anular o erro, com uma linha por cima do erro (" **ERRO**—").



Os “RQ” estão sujeitos aos seguintes controlos:

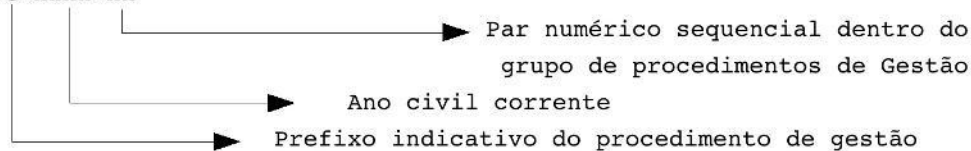
- **Identificação** – O código e a designação fazem parte do documento de controlo de registo.
- **Arquivo** – Define o local onde é arquivado, tanto o registo em papel como o registo formato eletrónico. Esta forma de controlo faz parte integrante do documento de controlo de registo.
- **Responsável** – Reconhece o colaborador responsável pelo registo em questão. Este é encarregado da atualização, aprovação dos registos e autorização de acesso.
- **Proteção** – Indica o modo como o registo é protegido da perda, assim como forma de armazenamento das cópias de segurança, nomeadamente em suporte digital e/ou em papel.
- **Tempo de Retenção** – período mínimo de tempo que o registo deve ser mantido. O tempo de retenção pode igualmente ser definido em termos de quantidade de versões a reter.
- **Disposição** – Após o termo previsto de retenção do registo, pode incluir:
  - Arquivamento do registo;
  - Destruição do registo (se o mesmo se encontrar em formato eletrónico deve ser empregue a método de substituição de dados com 35 passagens “Gutmann”) de modo que o mesmo dificilmente seja recuperável.



## 6.1 – Codificação de documentos

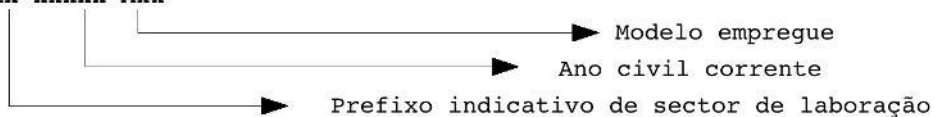
### 6.1.1 – Procedimentos

PG-XXXX-XX



### 6.1.2 – Instruções de atividade

XX-XXXXX-Mxx



Designação do sector de atividade da entidade:

- **FOR** – Formativa;
- **ARQ** – Arquitetura paisagista;
- **MEV** – Manutenção de espaços verdes;
- **MNT** – Manutenção de equipamentos;
- **AMB** – Estudos ambientais;
- **TI** – Tecnologias da informação;
- **RH** – Recursos humanos;
- **DQ** – Departamento da Qualidade.

PG-2014-M11

Revisão 01

Página 8 de 12

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt



### 6.1.3 – Formatação dos documentos

De seguida, são apresentados os critérios para formatação de documentos:

- **Título:** fonte "Courier", tamanho "14".
- **Subtítulo:** fonte "Courier", tamanho "13".
- **Corpo de texto:** fonte "Courier", tamanho "12", com o espaçamento entre linhas de "1,5", texto justificado.

## 6.2 – Organização de procedimentos

### 6.2.1 – Títulos essenciais

- Objetivo;
- Aplicação;
- Definições;
- Referências;
- Responsabilidades;
- Procedimento.

### 6.2.2 – Conteúdo por título

- **Objetivo** – Declara de modo claro e lacónico a finalidade do procedimento;
- **Aplicação** – Enumera a área em que será empregue o procedimento;
- **Definições** – Lista os termos e conceitos de teor técnico mencionados ao longo do procedimento;





- **Referências** – Lista de documentos integrados no sistema de gestão da qualidade referidos ou mencionados no decorrer do procedimento;
- **Responsabilidades** – Identifica de modo claro, o responsável de cada procedimento;
- **Procedimento** – Descreve pormenorizadamente os processos de cada atividade.

### 6.3 – Controlo de documentos de origem interna

Na Tabela 1 são correlacionados os documentos internos da entidade como os seus responsáveis.

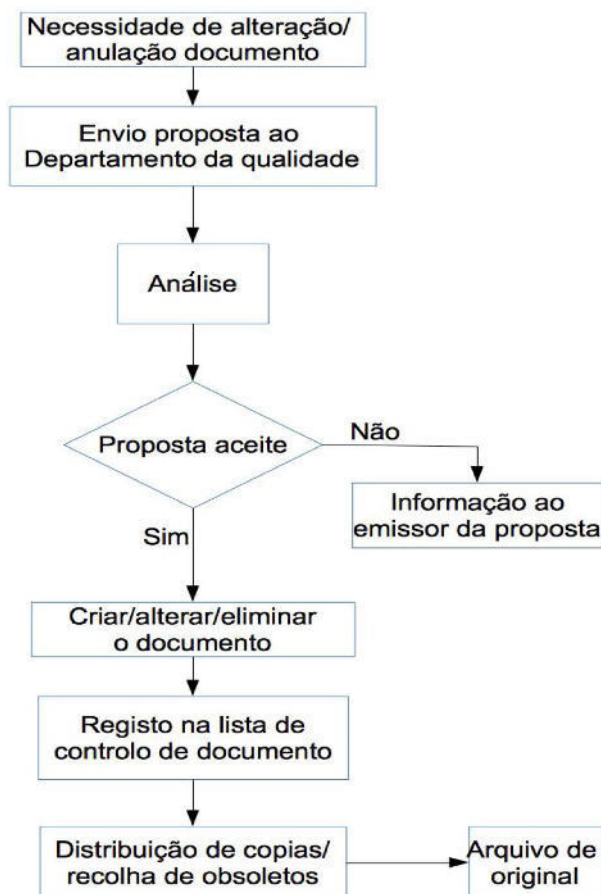
Tabela 1: Atribuição das responsabilidades documentais.

	Elaboração	Aprovação	Distribuição	Conforme controlos de documentos	Arquivo	Tempo de arquivo
<b>Organograma</b>	Diretor da qualidade	Gestão de topo	Diretor da qualidade	Não	Diretor da qualidade	Não definido
<b>Proc. de Gestão</b>	Diretor da qualidade	Gestão de topo	Diretor da qualidade	Sim	Diretor da qualidade	Não definido
<b>Descrição de processos</b>	Diretor da qualidade	Gestão de topo	Diretor da qualidade	Sim	Diretor da qualidade	Não definido
<b>Impressos</b>	Diretor da qualidade	Diretor da qualidade	Diretor da qualidade	Não	Diretor da qualidade	Não definido
<b>Lista de controlo de documentos</b>	Diretor da qualidade	Diretor da qualidade	Diretor da qualidade	Sim	Diretor da qualidade	Não definido



#### 6.4- Processo de alteração documental

A Figura 1 descreve os processo de alteração de documentos da Ideia Verde.



**Figura 1:** Processo de alteração documental da organização.



### **6.5 – Controlo de documentos de fonte externa**

Os documentos externos à organização sofrem uma triagem, por assunto e importância, conduzida pelo seu destinatário.

A documentação externa à organização, é controlada através do modelo DQ-2014-M06, carimbada na primeira página. Deve conter a rubrica do responsável pela aprovação, assim como a data de receção.

Fica a cargo do diretor de cada departamento a análise de informação externa pertinente e suas implicações na atividade da entidade.

### **6.6 – Implementação dos documentos**

Os documentos entram em vigor após a respetiva aprovação.

### **6.7 – Período para implementação**

Após serem aprovados, os documentos devem ser implementados num prazo máximo de 5 dias úteis.

## **7 – Impressos**

- DQ-2014-M05 – Controlo de registo
- DQ-2014-M06 – Controlo documental de fonte externa



## Controlo de Registos



## Controlo de Registos

**Versão:** 01

**Aprovado por:**

**Data:**

(Nome)

**Nota:** Após impressão, o documento deverá ser comparado com a sua versão existente na rede interna da organização.

DQ-2014-M04

Revisão 01

Página 1 de 4

Rua Alexandre Lobo, 55, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt



**Histórico de versões:**

Versão	Data de aprovação	Descrição
01		Versão inicial



A Tabela 1 contém todos os documentos do sistema de gestão da qualidade da Ideia Verde.

Tabela 1: Registo de modelos utilizados

Nome do modelo	Descrição	Revisão	Em vigor	N.º cópia controlada
DQ-2014-M01	Ficha de reclamação	01	-	-
DQ-2014-M02	Inquérito satisfação do cliente	01	-	-
DQ-2014-M03	Programa de auditoria interna	01	-	-
DQ-2014-M04	Relatório de auditoria interna	01	-	-
DQ-2014-M05	Controlo de formulários	01	-	-
DQ-2014-M06	Controlo doc. de fonte externa	01	-	-
RH-2014-M01	Aceitação do reg. interno	01	-	-
RH-2014-M02	Critérios de seleção de ativos	01	-	-
RH-2014-M03	Formação e treino	01	-	-
RH-2014-M04	Grelha de entrevista	01	-	-
RH-2014-M05	Ficha de incidentes	01	-	-
RH-2014-M06	Ficha de acolhimento	01	-	-
RH-2014-M07	Requisitos da função	01	-	-
RH-2014-M08	Ficha de funções	01	-	-
RH-2014-M09	Avaliação de colaboradores	01	-	-
RH-2014-M10	Inquérito de nec. formativas	01	-	-
RH-2014-M11	Manual de func. colaboradores	01	-	-
PG-2014-M01	Gestão de melhoria do SGQ	01	-	-
PG-2014-M02	Controlo de registos	01	-	-
PG-2014-M03	Ata de reunião	01	-	-
PG-2014-M04	Mapa de indicadores	01	-	-
PG-2014-M05	Objetivos da qualidade	01	-	-
PG-2014-M06	Planeamento de projeto	01	-	-
PG-2014-M07	Solicitação de compra	01	-	-
PG-2014-M08	Critérios de sel. do fornecedor	01	-	-
PG-2014-M9	Aprovisionamento de compras	01	-	-
PG-2014-M10	Elaboração de registos	01	-	-
PG-2014-M12	Gestão de recursos humanos	01	-	-
IT-2014-M01	Ficha de ocorrências informáticas	01	-	-
MEV-2014-M01	Ficha de serviço	01	-	-
MEV-2014-M02	Ficha de equipamento	01	-	-
MEV-2014-M03	Inventário de equipamento	01	-	-
MEV-2014-M04	Ficha de controlo da viatura	01	-	-
MEV-2014-M05	Ficha de controlo da viatura	01	-	-
MEV-2014-M06	Ficha de controlo da viatura	01	-	-

DQ-2014-M05

Revisão 01

Página 3 de 4



Nome do modelo	Descrição	Revisão	Em vigor	N.º cópia controlada
MEV-2014-M07	Ficha de controlo da viatura	01	-	-
MEV-2014-M08	Ficha de oc. de equipamento	01	-	-

DQ-2014-M05

Revisão 01

Página 4 de 4

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt

## 4. Controlo Documental de Fonte Externa



### Controlo Documental de Fonte Externa

**Versão:** 01  
**Responsável:**

**Data:**  
(Nome)

**Nota:** Após impressão, o documento deverá ser comparado com a sua versão existente na rede interna da organização.

DQ-2014-M05

Versão 01

Página 1 de 3

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr., 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt



**Histórico de versões:**

Versão	Data de aprovação	Descrição
01		Versão inicial

**Tabela 1:** Registo de documentação externa.

[illegible]







Pretensão do reclamante

Data: \_\_/\_\_/\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

A preencher pelo departamento de qualidade da Ideia Verde

Recebida em \_\_/\_\_/\_\_ Por: \_\_\_\_\_

**Nota:** Caso a ficha seja entregue presencialmente nas instalações da Ideia Verde, o signatário receberá de imediato uma cópia com a assinatura de quem a recebeu.

Se a mesma for enviada por correio, receberá a confirmação da receção pelo contacto indicado. Caso o signatário proceda ao envio através de correio eletrónico, deverá solicitar um recibo de leitura.

A Ideia Verde responderá à reclamação para o endereço indicado, no prazo máximo de 30 dias úteis.

## Inquérito Satisfação do Cliente



### Questionário de satisfação de cliente

#### Instruções de resposta ao questionário

A procura pela **melhoria contínua** dos **serviços prestados** é o **principal compromisso** assumido por esta organização.

Neste sentido, conhecer o grau de **satisfação dos clientes** é fundamental.

Disso depende a criação de novas alternativas e a oferta de um atendimento cada vez mais eficaz.

Colabore na prossecução desta meta através do preenchimento deste questionário.

Tenha presente que pretendemos a sua **opinião pessoal** e **objetiva** relativamente aos nossos serviços, **não há respostas certas ou erradas.**

**Este questionário é de natureza confidencial e anónima.**

DQ-2014-M02

Revisão 01

Página 1 de 2

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt



**Data:** \_\_\_\_\_

Selecione o seu grau de satisfação com os diversos parâmetros usando a seguinte escala:

1 - Muito Insatisfeito 2 - Insatisfeito 3 - Sem opinião  
4 - Satisfeito 5 - Muito Satisfeito

	Classificação				
	1	2	3	4	5
Satisfação com o serviço da Ideia Verde?					
Respeito pela data de projeto?					
Preço do serviço prestado?					
Acompanhamento da evolução do serviço?					
Facilidade de comunicação com a Ideia Verde?					
Satisfação com os colaboradores da Ideia Verde.					

Sugestão(ões) de melhoria

**Muito obrigado pela sua colaboração.**

**A Ideia Verde agradece.**

DQ-2014-M02

Revisão 01

Página 2 de 2

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt

## Ata de Reunião



### Ata de Reunião

#### 1. Propósito

Referencia do  
Projeto:

Nome do Projeto:

Assunto da Reunião:

Data:

Local:

#### 2. Participantes

Nome(s)	Entidade(s)	Assinaturas

#### 3. Tópicos discutidos e decisões

Tópico	Decisão

#### 4. Data(s) da(s) próxima(s) Reunião(ões)

Data:

Horário:

Local:

**Nota:** Adapte o número de linhas necessárias a cada situação. O modelo não tem dimensão fixa



**Tabela 1:** Mapa de indicadores da Ideia Verde.

[illegible]

## Objetivos da Qualidade



### Objetivos da Qualidade

Ano:		Rev.:	
------	--	-------	--

Objetivo	Processo Associado	Indicador	Meta (a)	Frequência	Responsável	Método de cálculo
Satisfação do cliente		Satisfação de clientes	90,00%	Mensal	DQ	Dados obtidos dos inqueritos de satisfação do cliente
Melhoria de processo		Não conformidades graves	<2	Mensal	DQ	$Melhoria_{processo} = N^{\circ} \text{ não conformidades}$
Aumentar n.º de Serviços		Aumentar n.º serviços	10% face ao período anterior	Mensal	DQ	$N^{\circ} \text{ clientes} = \frac{\text{Contratos assinados}}{\text{Propostas formuladas}}$
Eficácia do SGQ		Indicador do funcionamento do SGQ	100,00%	Semestral	DQ	$Reclamação = \frac{ N^{\circ} \text{ reclamações resolvidas} }{ N^{\circ} \text{ total reclamações} } \times 100$
Custos operacionais		-	Redução de 1% face ao período anterior	Mensal	DQ	$\text{Custos} = \sum (\text{custos fixos}^1 + \text{custos variáveis}^2)$
Promover a formação dos colaboradores, fomentando a inovação		-	>95 % de	Semestral	FOR	$\text{Formandos} = \frac{N^{\circ} \text{ colaboradores na formação}}{N^{\circ} \text{ total colaboradores}} \times 100$
Queixas dos colaboradores		-	< 5 %	Mensal	DQ	$\% \text{ Queixas} = \frac{ N^{\circ} \text{ queixas} }{ N^{\circ} \text{ colaboradores} } \times 100$

#### Notas :

os são calculados através da formula que se segue,  $CF=SM+R+ST$

Em que :

Salário mensal dos colaboradores:  $SM=1,96 \times \text{salário de colaboradores}$

Reposição de equipamentos:  $R=0,95 \times \text{Vida útil económica do equipamento}$

Seguros:

$$ST=S_1+...+S_i$$

(a) - A meta refere-se ao período de tempo de revisão transato indicado na coluna "Frequência".

2 - Os custos variáveis são calculados através da formula que se segue:

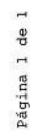
$$\text{Custo variável: } CV=PM+DC+DM$$

$$\text{Peças de manutenção: } PM = \frac{|\text{Valor do equipamento} \times 0,01|}{|N^{\circ} \text{ de horas uso}|}$$

$$\text{Despesas com combustível: } DC = \frac{|\text{Preço combustível}|}{|\text{horas de uso} \times \text{ou km}|}$$

Despesas com a manutenção:

$$DM = (\text{custo lubrificante} + |\text{lavagem}| + |\text{peças desgastadas}|)$$



## Programa de Auditoria Interna



## Programa de Auditoria Interna

<b>Referência:</b>	<b>Data de início</b> ____ / ____ / ____	<b>Duração(h) :</b>
--------------------	---	---------------------

Mês	Data	Atividade	Presença requerida



## **Relatório de Auditoria Interna**



## Relatório de Auditoria Interna

Auditoria n.º: \_\_

Objetivo

Critérios

Documentos Analisados

Metodologia

Equipa Auditora

DQ-2014-M04

Versão 01

Página 1 de 3

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.idelaverte.pt geral@idelaverte.pt



Auditados	
Nome	Função

Notas

Anexos



N.º	Processo ou Requisito	Descrição

Elaborado por:	Revisto Aprovado por:	Data realização

DQ-2014-M04

Versão 01

Página 3 de 3

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideaverde.pt geral@ideaverde.pt

## Requisitos da Função



## Requisitos da Função

Cargo: \_\_\_\_\_

### Conhecimentos Técnicos

#### 1 - Habilitações Literárias

	Requisito Mínimo	Requisito Preferencial	Nível do Colaborador
Grau académico:			
Formação Técnica:			

#### 2 - Conhecimentos Específicos

##### 2.1 - Línguas

	Requisito Mínimo	Nível Preferencial	Nível do Colaborador
Inglês			
Outra:			

##### 2.2 - Informática

	Requisito Mínimo	Nível Preferencial	Nível do Colaborador
Aplicações de produtividade			
Outros:			

#### 3 - Outros Conhecimentos:

	Nível Mínimo	Nível Preferencial	Nível do Colaborador
Outros:			

**Nota:** Todos estes campos são passíveis de alteração com vista a satisfazer os requisitos do cargo.

**Data:**

**Aprovado por:** \_\_\_\_\_

RH-2014-M08

Revisão 01

Página 1 de 1

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt

## Manual de Funções dos Colaboradores



## Manual de Funções dos Colaboradores

**Versão:** 01

**Data:**

**Responsável:**

(Nome)

**Nota:** Após impressão, o documento deverá ser comparado com a sua versão existente na rede interna da organização.

RH-2014-M11

Revisão 01

Página 1 de 12

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 [www.idelaverde.pt](http://www.idelaverde.pt) [geral@idelaverde.pt](mailto:geral@idelaverde.pt)



**Histórico de versões:**

Versão	Data de aprovação	Descrição
01		Versão inicial



## Índice

1 - Descrição das funções dos colaboradores.....	5
1.1 - Departamento de execução e manutenção de espaços verdes.....	5
1.1.1 – Operador de jardinagem.....	5
1.1.2- Encarregado operacional.....	7
1.1.3 – Diretor do departamento.....	7
1.2 - Departamento de manutenção.....	8
1.2.1 - Colaborador operacional de manutenção.....	8
1.3 – Departamento de Tecnologias da Informação.....	8
1.3.1 – Técnico de tecnologias da informação.....	8
1.4 – Departamento de formação.....	9
1.4.1 – Formador.....	9
1.4.2 – Coordenador pedagógico.....	10
1.4.3 - Diretor administrativo e financeiro.....	11
1.4.4 – Gestor da formação.....	11





Os recursos humanos são um ativo essencial de qualquer organização uma vez que a qualidade do serviço final é influenciada, em grande medida, pela capacidade dos colaboradores para a execução das tarefas que lhe estão atribuídas.

A Ideia Verde deverá assegurar que estes ativos possuem os conhecimentos e capacidades necessárias para o desempenho pleno das suas funções, representando o Sistema de Gestão da Qualidade um papel fundamental na melhoria e na produtividade dos colaboradores da organização.

O presente manual de funções conta com a ficha pessoal do colaborador, a qual se encontra disponível em formato digital no servidor da Ideia Verde e contém os elementos identificativos do colaborador, tais como:

- Nome do colaborador;
- Cargo na organização;
- Formação;
- Área de trabalho;
- Habilitações académicas;
- Funções e responsabilidades.

Estes itens possibilitam a criação de um registo, que permite avaliar os ativos presentes na organização, tornando mais simples a identificação das necessidades formativas e a alocação de recursos de modo mais eficiente.

Como o acesso aos seus registos é autorizado, o colaborador tem a consciência das suas funções e responsabilidades na entidade.



São ainda incluídos na secção relativa à ficha individual do colaborador na plataforma informática os seguintes documentos:

- Comprovativos de habilitações;
- Comprovativo de vínculo profissional;
- Curriculum Vitae.

Estes devem ser devidamente rubricados pelo colaborador e representante da gestão de topo da organização, segundo as normas para a criação de documentos, indicado na secção de registo de documentos do Manual da Qualidade.

## **1 - Descrição das funções dos colaboradores**

De seguida são apresentadas as funções dos colaboradores de cada colaborador da Ideia Verde.

### **1.1 - Departamento de execução e manutenção de espaços verdes**

Neste departamento estão afetos os seguintes colaboradores:

- Operador de jardinagem;
- Encarregado operacional;
- Responsável do departamento.

#### **1.1.1 – Operador de jardinagem**

Este colaborador terá funções em três áreas chave de atuação:

1. Zonas florestais;
2. Manutenção de espaços verdes;
3. Execução/construção de espaços verdes.



Para a área de atuação em matos e floresta, o operador de jardinagem desempenhará as seguintes funções:

- Podas de formação ou limpeza;
- Corte ou abate de árvores;
- Remoção de raízes e cepos;
- Remoção de biomassa.

Na área de manutenção de espaços verdes:

- Corte de relva;
- Limpeza e monda de canteiros;
- Manutenção e monitorização dos sistemas de rega;
- Escarificação dos relvados;
- Adubação e fertilização do solo, em relvados e canteiros;
- Controle e corte de zonas herbáceas/arbustivas em canteiros;
- Aplicação de produtos fitofarmacêuticos.

Para a área de execução e construção de espaços verdes:

- Gestão e preparação do solo;
- Plantação de arbustos, herbáceas e árvores;
- Instalação de relvados;
- Instalação de sistemas de rega.

Em todas as áreas de atuação o colaborador tem igualmente como função a limpeza diária dos equipamentos, de acordo com as indicações constantes na respetiva ficha técnica do equipamento. Tem ainda que exercer as funções e procedimentos que lhes venham a ser determinados por superiores hierárquicos.

**Responsabilização:** Encarregado operacional do departamento de manutenção e execução de espaços verdes ou seu superior hierárquico.

RH-2014-M11

Revisão 01

Página 6 de 12

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 [www.idelaverde.pt](http://www.idelaverde.pt) [geral@idelaverde.pt](mailto:geral@idelaverde.pt)



#### **1.1.2- Encarregado operacional**

Este colaborador tem as seguintes funções:

- Coordenação dos colaboradores a ele afetos;
- Programar, organizar e monitorizar as atividades dos colaboradores a ele afetos;
- Assegurar que as necessidades relativas à execução das atividades são supridas;
- Auxiliar na elaboração de orçamentos relativos aos serviços afetos a este departamento.

Exercer demais funções e procedimentos que lhes venham a ser determinados pelos superiores hierárquicos.

**Responsabilização:** Responsável pelo departamento de execução e manutenção de espaços verdes.

#### **1.1.3 – Diretor do departamento**

Este colaborador tem as seguintes funções:

- Garantir o cumprimento dos objetivos traçados pela gestão de topo para a sua área de responsabilidade;
- Assegurar que as atividades laborais decorrem de acordo com os objetivos estabelecidos no Manual da Qualidade da organização;
- Preparar e submeter à gestão de topo uma proposta de orçamento para o departamento;
- Aprovar despesas operacionais, dentro do limite de competências delegadas;
- Gestão dos recursos humanos que lhe estão afetos;
- Propor a contratação e cessação de ativos;
- Promover ações de formação dos colaboradores afetos.

RH-2014-M11

Revisão 01

Página 7 de 12

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.idelaverde.pt geral@idelaverde.pt



Exercer demais funções e procedimentos, que lhes venham a ser determinados pelos superiores hierárquicos.

**Responsabilização:** Gestão de topo

## **1.2 – Departamento de manutenção**

### **1.2.1 – Colaborador operacional de manutenção**

Este colaborador tem as seguintes funções:

- Efetuar as operações de manutenção dos equipamentos existentes na organização, de acordo com a periodicidade indicada pelo fabricante;
- Reportar ao encarregado operacional do departamento de manutenção as necessidades operacionais;
- Preencher o modelo de ocorrências dos equipamentos (IV-MEV-2014-M08).

Exercer demais funções e procedimentos que lhe venha a ser determinadas pelos superiores hierárquicos.

**Responsabilização:** Encarregado operacional do departamento de manutenção e execução de espaços verdes.

## **1.3 – Departamento de Tecnologias da Informação**

### **1.3.1 – Técnico de tecnologias da informação**

Este colaborador tem como principais funções:

- Manter os equipamentos informáticos em condições normais de funcionamento;
- Implementar as medidas de segurança adequadas em todas as estações de trabalho, servidores e página eletrónica da organização;

RH-2014-M11

Revisão 01

Página 8 de 12

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 [www.idelaverde.pt](http://www.idelaverde.pt) [geral@idelaverde.pt](mailto:geral@idelaverde.pt)





- Proceder à formação regular dos demais colaboradores sobre as praticas acima mencionadas;
- Preparar e submeter à gestão de topo uma proposta de orçamento para o departamento.

Exercer demais funções e procedimentos que lhe venha a ser determinadas pelos superiores hierárquicos.

**Responsabilização:** Gestão de topo

#### **1.4 – Departamento de formação**

##### **1.4.1 – Formador**

Este colaborador tem como principais funções:

- Analisar o projeto da ação de formação em que irá intervir;
- Conceber e planificar o desenvolvimento da formação, definindo conteúdos, atividades, métodos, procedimentos de avaliação, recursos didáticos e documentação de apoio;
- Elaborar os planos das sessões de formação;
- Gerir a progressão na aprendizagem realizada pelos formandos, utilizando meios de avaliação formativa e implementando os ajustamentos necessários;
- Proceder à avaliação final da aprendizagem realizada pelos formandos e avaliar o processo formativo.

**Responsabilização:** Coordenador pedagógico.



#### **1.4.2 – Coordenador pedagógico**

Este colaborador tem como principais funções:

- Elaborar diagnósticos das necessidades formativas, analisando e caracterizando o meio, as organizações e as atividades profissionais;
- Propor planos de intervenção formativa, identificando perfis de formação e negociando prioridades;
- Planificar a atividade formativa, calendarizando as intervenções e prevendo os recursos necessários;
- Executar referenciais de formação, identificando destinatários, objetivos gerais e conteúdos de formação;
- Executar o recrutamento e seleção dos formandos;
- Conferir as condições de execução física da formação, tendo por base os meios logísticos previstos;
- Acompanhar a conceção e elaboração dos suportes didáticos para a formação, assegurando a sua adequação aos objetivos estabelecidos;
- Seguir a realização da formação e verificar a concretização dos objetivos, conteúdos e orientações metodológicas, concebendo e aplicando instrumentos de controlo administrativo e pedagógico;
- Gerir os meios físicos necessários à realização da formação;
- Conceber e aplicar modelos e instrumentos de avaliação da formação;
- Proceder aos ajustamentos necessários, tendo em conta os resultados da análise quantitativa e qualitativa do processo e efeitos da formação.

**Responsabilização:** Gestor da formação



#### **1.4.3 - Diretor administrativo e financeiro**

Este colaborador tem como principais funções:

- Acompanhar a elaboração da contabilidade das atividades afetas ao departamento;
- Gerir recursos afetos ao departamento;
- Interagir com entidades financeiras;
- Validar e acompanhar o plano de formação da empresa.

**Responsabilização:** Gestor da formação

#### **1.4.4 - Gestor da formação**

Este colaborador tem como principais funções:

- Participar na definição da política da empresa para a área formativa, assim como os objetivos e metas a atingir;
- Disseminar informação relativa à política e objetivos da formação junto de toda a organização;
- Acompanhar o cumprimento da política e objetivos da formação;
- Seguir a elaboração de referenciais formativos;
- Apoiar o coordenador e formadores no cumprimento de realização dos planos de formação;
- Participar e apoiar a equipa de formação nos processos de avaliação dos planos de formação;
- Avaliar o desempenho do coordenador da formação;
- Identificar meios e recursos necessários ao desenvolvimento dos planos de formação;
- Estabelecer relações de parceria com entidades externas que estejam direta ou indiretamente ligadas à área de formação;





- Apoiar a equipa técnica de formação no processo de identificação de entidades para a promoção de estágios de formandos.

**Responsabilização:** Gestão de topo

RH-2014-M11

Revisão 01

Página 12 de 12

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 [www.idelaverde.pt](http://www.idelaverde.pt) [geral@idelaverde.pt](mailto:geral@idelaverde.pt)

## Ficha de Funções



### Ficha de Funções

**Nome:** \_\_\_\_\_  
**Cargo:** \_\_\_\_\_  
**Função:** \_\_\_\_\_  
**Superior**  
**hierárquico:** \_\_\_\_\_

#### Qualificações

**Habilitações**  
**académicas:** \_\_\_\_\_  
**Formação:** \_\_\_\_\_  
**Experiência**  
**Profissional:** \_\_\_\_\_

#### Funções e Responsabilidades

#### Delegação de responsabilidade

Em caso de ausência do titular, a delegação de responsabilidades é definida pelo superior hierárquico do colaborador.



### **Condições de ambiente de trabalho**

### **Riscos laborais**

**Data:** \_\_/\_\_/\_\_

**Assinatura do colaborador**

---

**Assinatura da gestão de topo**

---

RH-2014-M10

Revisão 01

Página 2 de 2



Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 [www.idelaverde.pt](http://www.idelaverde.pt) [geral@idelaverde.pt](mailto:geral@idelaverde.pt)

## Critérios de Seleção de Ativos



## Critérios de seleção de ativos

**Versão:01**

**Data:**

**Aprovado por:**

(Nome)

**Nota:** Após impressão, o documento deverá ser comparado com a sua versão existente na rede interna da organização.

RH-2014-M02

Versão 01

Página 1 de 13

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 [www.ideiaverde.pt](http://www.ideiaverde.pt) [geral@ideiaverde.pt](mailto:geral@ideiaverde.pt)



## Índice

1 – Objetivo.....	4
2 – Aplicação.....	4
3 – Definições.....	4
4 – Referências.....	4
5 – Responsabilidades.....	4
5.1 – Representante da gestão de topo.....	4
5.2 – Diretores de departamento.....	5
6 – Critérios de seleção de ativos humanos.....	5
6.1 – Requisitos mínimos para o desempenho de funções na Ideia Verde.....	5
7- Processo recrutamento de recursos humanos.....	7
7.1 – Âmbito do recrutamento.....	7
7.2 – Igualdade de oportunidades.....	7
7.3 – Atividades pré-recrutamento.....	7
7.4- Promoções internas.....	8
7.5 – Anúncio interno.....	8
7.6 – Anúncio.....	9
7.7 – Uso de consultores externos.....	9
7.8 – Seleção de candidatos.....	9
7.9 – Condução da entrevista.....	10
7.10 – Verificação de referências.....	12
8 – Início de atividade.....	12
8.1 - Procedimento documental.....	12
9 – Registos de dados.....	13
10 – Registos.....	13



**Histórico de versões:**

Versão	Data de aprovação	Descrição
01		Versão inicial



## **1 – Objetivo**

Assegurar que todos os colaboradores da Ideia Verde são seleccionados de acordo com os princípios e critérios idóneos, promovendo deste modo isenção na seleção dos colaboradores.

## **2 – Aplicação**

Todos os colaboradores da Ideia Verde, quer sejam eles colaboradores internos ou externos, independentemente do vínculo contratual.

## **3 – Definições**

Não aplicável.

## **4 – Referências**

Não aplicável.

## **5 – Responsabilidades**

Apresentam-se de seguida as responsabilidades inerentes a cada um dos elementos envolvidos neste processo.

### **5.1 – Representante da gestão de topo**

- Garantir o cumprimento do estabelecido neste procedimento;
- Manter os documentos originais;
- Atualizar o documento referente à política de seleção de colaboradores e informar todos os colaboradores que sejam afetados pela atualização;
- Elaborar os critérios diretores para a seleção de colaboradores.



## 5.2 – Diretores de departamento

- Assegurar que os procedimentos estabelecidos no âmbito das suas responsabilidades são cumpridos;
- Informar o representante da gestão das necessidades do seu departamento relativamente aos recursos humanos.

## 6 – Critérios de seleção de ativos humanos

Os colaboradores da Ideia Verde devem possuir as competências que venham a ser consideradas necessárias para o desempenho das suas funções. Competências essas que são definidas pelos seguintes requisitos:

- Formação académica;
- Formação específica;
- Experiência profissional comprovada.

### 6.1 – Requisitos mínimos para o desempenho de funções na Ideia Verde

Na Tabela 1 são apresentados os requisitos mínimos para o desempenho de cada cargo existente na Ideia Verde.

**Tabela 1:** Requisitos para o exercício de funções nos diversos departamentos.

Cargo	Departamento	Formação académica	Formação específica	Experiência profissional
Formador	Formação	Escolaridade obrigatória aplicável	Certificado de competências pedagógicas	-
Coordenador pedagógico	Formação	Habilitação académica superior	Certificado de competências pedagógicas	-
Gestor da formação	Formação	Habilitação académica superior	Certificado de competências pedagógicas	>150h de formação





Cargo	Departamento	Formação académica	Formação específica	Experiência profissional
<b>Assistente operacional</b>	Espaços verdes	Escolaridade obrigatória aplicável	-	-
<b>Diretor de departamento</b>	Departamento de estudo ambientais	Habilitação académica superior em área relacionada com Ambiente	-	>3 anos
<b>Colaborador</b>	Departamento de estudo ambientais	Habilitação académica superior em área relacionada com Ambiente	-	-
<b>Diretor de departamento</b>	Departamento de arquitetura paisagista	Habilitação académica superior em Arquitetura paisagista	-	>3 anos
<b>Colaborador</b>	Departamento de arquitetura paisagista	Habilitação académica superior em Arquitetura paisagista	-	-
<b>Operacional de manutenção</b>	Departamento de manutenção do equipamento	Escolaridade obrigatória	Mecânica	> 1 ano
<b>Técnico em tecnologia da informação</b>	Departamento de manutenção do equipamento	Escolaridade obrigatória	Informática	> 1 ano

A adequação e melhoria das competências dos demais colaboradores, no desempenho das suas atividades são asseguradas através da formação continua realizada e comprovada.



## **7- Processo recrutamento de recursos humanos**

### **7.1 – Âmbito do recrutamento**

A política de recrutamento tem por missão auxiliar os responsáveis da Ideia Verde no processo de seleção dos recursos humanos, especificando procedimentos e tornando o processo consistente e eficaz.

Por via do processo de recrutamento, a Ideia Verde ambiciona:

- Assegurar tratamento idêntico a todos os candidatos;
- Identificar e designar os melhores candidatos;
- Manter um processo de recrutamento fluido e eficaz.

### **7.2 – Igualdade de oportunidades**

Ao preparar-se a descrição da oferta de trabalho, esta deve ser breve, concisa e refletir o compromisso de igualdade de oportunidades.

### **7.3 – Atividades pré-recrutamento**

Quando for necessário proceder-se ao recrutamento de um colaborador, o diretor do departamento responsável deve estabelecer os requisitos da posição e os critérios chave.

Caso não exista uma descrição para o cargo em causa, ou esta necessite de ser revista, a revisão ficará a cargo do diretor desse departamento.

Após a elaboração dos requisitos da posição, estes devem ser encaminhados para o responsável dos recursos humanos e caso seja necessário, encaminhados para gestão de topo.



#### 7.4- Promoções internas

Numa situação em que o diretor de um departamento deseje promover um colaborador que cumpra os requisitos específicos para o cargo em questão, a promoção deve ser aprovada em conjunto pelo diretor do departamento, responsável dos recursos humanos e pela gestão de topo.

#### 7.5 – Anúncio interno

Quando apropriado, a Ideia Verde anunciará todas as vagas internamente, através dos meios disponíveis de comunicação interna existentes na organização.

No entanto, excetua-se:

- Cargos de natureza especializada, cujas aptidões não estejam disponíveis no seio da Ideia Verde; ou
- Exista uma necessidade de uma contratação direta.

O anúncio interno incluirá, no mínimo, a seguinte informação:

- Título do cargo;
- Descrição da posição;
- Requisitos para o cargo;
- Data limite de candidatura.

Os candidatos internos que possuam as qualificações académicas e a experiência profissional necessárias ao cargo devem ser entrevistados pelo diretor do departamento em causa.



## 7.6 – Anúncio

Caso uma posição não possa ser preenchida internamente, ou seja conveniente proceder a uma campanha interna e externa de recrutamento, o cargo disponível deve ser anunciado externamente.

Para tal recorrer-se-á a sítios da Internet especializados, anúncio no centro de emprego e num jornal de publicação nacional.

Todos os anúncios devem ser aprovados pela gestão de topo e caso o custo do anúncio exceda o orçamento afeto ao departamento, deve ser solicitada a aprovação de uma verba extra para o efeito.

## 7.7 – Uso de consultores externos

Pode recorrer-se a consultores externos para o recrutamento de colaboradores, caso tal seja considerado apropriado, sendo facultado à organização externa os requisitos do cargo e políticas de recrutamento internas.

## 7.8 – Seleção de candidatos

No caso de se ter recorrido a consultores externos para o recrutamento dos candidatos, estes terão a responsabilidade da sua seleção.

Os candidatos que venham a ser considerados relevantes para o cargo serão alvo de entrevista.

As referências constantes nos currículos dos candidatos, devem ser validadas, assim como cargos anteriormente ocupados, através da apresentação de certificados e demais documentação comprovativa do mencionado no *curriculum vitae*.



## **7.9 – Condução da entrevista**

Os candidatos seleccionados para entrevista serão entrevistados por um júri, constituído pelo diretor do departamento e por um elemento da gestão de topo ou seu representante.

Na eventualidade de algum membro do júri identificar um candidato que seja seu familiar ou amigo, deve declarar aos demais membros tal facto. Neste caso, outro membro do painel será seleccionado de modo a manter a idoneidade do procedimento.

O entrevistador deve :

- Reduzir as barreiras de comunicação;
- Manter o controlo da entrevista;
- Assegurar que o candidato revela o que entrevistador quer depreender e não somente o que candidato quer revelar;
- Criar uma atmosfera cordial e amistosa durante a entrevista.

Incentivar o candidato para que responda às questões, assegurando que seja ele a ter uma parte maioritária da conversa, enquanto o entrevistador assegura que todos os tópicos relevantes são abordados.

De modo a manter a entrevista estruturada, devem ser seguidos os seguintes passos:

- Passo 1 - Ambiente da entrevista;
- Passo 2 - Guia;
- Passo 3 - Recolha de informação;
- Passo 4 - Informação adicional.





### **Passo 1 - Ambiente da entrevista**

É importante que o ambiente em que a entrevista se desenrola permita ao candidato sentir-se confortável para que este se possa exprimir de forma mais espontânea. Tal permitirá também ao candidato sair com uma impressão favorável da Ideia Verde.

A reunião deve ser:

- Conduzida num ambiente privado;
- Realizada sem interrupções;
- Relaxada e aberta;
- Amigável e cortês.

### **Passo 2 - Guia**

Deve-se demonstrar ao candidato qual a estrutura que a entrevista tomará, de modo a que este possa estar mais relaxado e permitindo que o entrevistador fique com o controlo do que se seguirá.

A estrutura da entrevista deverá ser a seguinte:

- Identificar áreas a serem abordadas;
- Tempo expectável para a entrevista;
- Descrição das responsabilidades do cargo e funcionamento da ideia verde;
- Informar o candidato que no final terá oportunidade para indagar tópicos que não tenham sido abordados.

### **Passo 3 – Recolha de informação**

O uso de questões chave providenciará estrutura à entrevista. Estas devem ser empregues ao longo da duração da entrevista.



#### **Passo 4 – Informação adicional**

Na fase final da entrevista serão colocadas ao candidato questões específicas acerca do cargo.

Uma discussão detalhada deve ser reservada para este ponto da entrevista, para que assim o candidato não adeque as suas respostas à posição em causa.

#### **7.10 – Verificação de referências**

O diretor de departamento deve verificar sempre que possível, as referências constantes no currículo do candidato.

### **8 – Início de atividade**

#### **8.1 – Procedimento documental**

No caso de seleção de um candidato interno, o diretor de departamento deve notificar o candidato, assim como o seu superior hierárquico.

Caso seja um candidato externo, o diretor de departamento deve notificar por escrito (eletronicamente ou em papel) o candidato.

Será fornecido ao colaborador um documento com as novas funções, assim como a data de início, benefícios do novo cargo e acesso à documentação relevante.

Os candidatos que não sejam selecionados deverão ser contactados via correio eletrotécnico de forma a serem notificados sobre a decisão de não contratação.



## **9 – Registos de dados**

Todos os dados dos candidatos (eletrotécnicos e em papel) serão mantidos de acordo com os procedimentos estabelecidos pela Ideia Verde para manutenção de registos pelo período máximo de um ano. Período ao fim do qual serão destruídos.

Os dados recolhidos não serão partilhados com outras organizações.

## **10 – Registos**

- RH-2014-M04 – Grelha de entrevista
- RH-2014-M07 – Acolhimento de colaboradores
- RH-2014-M10 – Ficha de funções



## Grelha de Entrevista



### Grelha de entrevista \_a fase

Nome do candidato: \_\_\_\_\_

Vaga a preencher: \_\_\_\_\_

Fatores	Aspetos Particulares	Síntese de avaliação			Comentários
		Bom	Razoável	Fraco	
Comportamento	Apresentação				
	Expressão oral				
	Capacidade de escrita				
Motivação profissional	Exp. profissional				
Formação	Académica				
	Profissional				
Disponibilidade	Horário				
	Deslocação				

Comentário(s):

#### Classificação

Assinale com um 'X' a opção considerada.

Classificação qualitativa: Não adequado ☐ Adequado com reservas ☐ Adequado ☐

Data: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_ Entrevistador(es): \_\_\_\_\_

## Aceitação do Regulamento Interno



## Aceitação do Regulamento Interno

**Versão:01**

**Data:**

**Aprovado por:**

(Nome)

**Nota:** Após impressão, o documento deverá ser comparado com a sua versão existente na rede interna da organização.

RH-2014-M09

Versão 01

Página 1 de 13

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 [www.ideiaverde.pt](http://www.ideiaverde.pt) [geral@ideiaverde.pt](mailto:geral@ideiaverde.pt)



**Histórico de versões:**

Versão	Data de aprovação	Descrição
01		Versão inicial



## Índice

1 - Integração no contrato individual de trabalho.....	4
2 - Admissão.....	4
3 - Deveres, obrigações e responsabilidade do colaborador.....	4
4 - Horário de trabalho.....	6
5 - Folha de presença.....	6
6 - Faltas e atrasos.....	7
7 - Remunerações.....	7
8 - Férias.....	8
9 - Proibições.....	8
10 - Relações humanas.....	9
11 - Uso de equipamentos.....	10
12 - Penalidades.....	11
13 - Disposições gerais.....	12
14 - Declaração de aceitação do regulamento interno.....	13



## **1 - Integração no contrato individual de trabalho**

### **ART. 1º**

O presente regulamento integra o contrato individual de trabalho. A ação reguladora estende-se a todos os colaboradores, sem distinção hierárquica, e supre os princípios gerais de direitos e deveres contidos na Lei do trabalho.

A obrigatoriedade do seu cumprimento permanece pelo tempo de duração do contrato de trabalho, não sendo permitido, a ninguém, alegar seu desconhecimento.

## **2 - Admissão**

### **ART. 2º**

A admissão só se efetivará após período experimental de 30 dias.

### **ART. 3º**

Uma readmissão será analisada e aprovada pela gestão de topo.

## **3 - Deveres, obrigações e responsabilidade do colaborador**

### **ART. 4º**

Todo colaborador deve:

- a) Cumprir os compromissos expressamente assumidos no contrato individual de trabalho, com comprometimento, atenção e competência profissional;
- b) Obedecer às ordens e instruções emanadas pelos superiores hierárquicos;
- c) Observar a máxima disciplina no local de trabalho;

RH-2014-M09

Versão 01

Página 4 de 13

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt



- d) Zelar pela ordem e asseio no seu local de trabalho;
- e) Zelar pela boa conservação das instalações, equipamentos e máquinas, comunicando as anormalidades detetadas;
- f) Usar os meios de identificação pessoal estabelecido pela organização na comunicação externa e interna;
- g) Prestar toda a colaboração à organização e aos colegas, cultivando o espírito de cooperação e mútua fidelidade na realização do serviço em prol dos objetivos da organização;
- h) Responder por prejuízos causados à organização, quer por dolo ou culpa (negligência, imperícia ou imprudência), caracterizando-se a responsabilidade por:
  - Sonegação ou exposição de informações e objetos confiados, tanto no que diz respeito à organização quanto a Clientes;
  - Danos e avarias em materiais sob sua guarda ou de seu uso para o desempenho de suas funções.
- i) Não utilizar de equipamentos da empresa, bem como o horário de trabalho para efetuar tarefas pessoais, a não ser com autorização da gestão de topo;
- j) Não prestar favores a clientes sem autorização expressa do responsável hierárquico.



#### **4 - Horário de trabalho**

##### **ART. 5º**

O horário de trabalho estabelecido deve ser cumprido rigorosamente por todos os colaboradores, podendo este sofrer alterações de acordo com as necessidades de serviço da organização.

##### **ART. 6º**

Os colaboradores deverão estar nos respetivos postos de trabalho à hora inicial do trabalho, não sendo permitidos atrasos, exceto se a justificação apresentada estiver em consonância com as normas internas da organização.

##### **ART. 7º**

Os trabalhos extraordinários deverão ser previamente comunicados e autorizados, sendo pagos de acordo com o estabelecido por lei, não se esquecendo das devidas compensações.

#### **5 - Folha de presença**

##### **ART. 8**

O horário de entrada e saída deve-se reger pelo horário de trabalho contratado.

##### **ART. 9**

O horário de serviço é rigorosamente observado, cabendo ao colaborador pessoalmente marcar a folha de presença, no início e término do serviço, bem assim os intervalos para refeição.





#### ART. 10º

Todos os colaboradores diariamente e obrigatoriamente assinam a folha de presença.

- É expressamente proibido marcar a folha de presença de outrem.
- Os eventuais enganos na marcação da folha de presenças serão comunicados imediatamente ao superior hierárquico.

### 6 - Faltas e atrasos

#### ART. 11º

O colaborador que se atrasar na entrada ao serviço, ou que sair antes do término da jornada ou que faltar por qualquer motivo deve justificar o facto ao seu superior imediato, verbalmente ou por escrito.

À organização cabe descontar os períodos relativos a atrasos, saídas antecipadas, faltas ao serviço e o consequente repouso semanal, excetuadas as faltas e ausências legais.

### 7 – Remunerações

#### ART. 12º

Eventuais erros ou diferenças salariais deverão ser comunicadas ao departamento de recursos humanos, no primeiro dia útil após o correspondente pagamento. Caso seja necessário proceder a algum acerto na folha de pagamento do trabalhador, este será executado no mês subsequente.

RH-2014-M09

Versão 01

Página 7 de 13

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt





#### ART. 13º

Os adiantamentos de salários serão concedidos conforme acordo e não ultrapassarão 40% (quarenta por cento) do salário fixo.

### 8 – Férias

#### ART. 14º

As férias serão fixadas segundo a conveniência da organização, ressalvadas as exceções legais.

### 9 – Proibições

#### ART. 15º

É expressamente proibido:

Realizar qualquer atividade que possa prejudicar os interesses do serviço, bem como a utilização de máquinas, computadores, telefones ou outros equipamentos disponíveis no ambiente de trabalho, para uso pessoal, sem autorização superior.

- Usar, nas dependências da organização, palavras ou gestos impróprios à moralidade e ao respeito;
- Retirar do local de trabalho, sem prévia autorização, qualquer equipamento objeto ou documento tanto da organização quanto de clientes;
- Fazer parte de organizações ou iniciativas que concorram com quaisquer atividades da Ideia Verde;
- Propagar ou incitar à insubordinação ao trabalho;



- Usar cartão de visita profissional não autorizado pela organização;
- Introduzir pessoas estranhas ao serviço, em qualquer dependência da organização, sem prévia autorização;
- Divulgar, por qualquer meio, assuntos ou factos de natureza privada da organização.
- Usar telemóvel (pessoal) e ou telefone fixo da empresa para conversas pessoais (desnecessárias) no horário de trabalho.

## **10 - Relações humanas**

### **ART. 16º**

Todos os colaboradores, sem distinção, devem colaborar, de forma eficaz, na realização dos objetivos da organização.

### **ART. 17º**

Comprometimento, harmonia, cordialidade, criatividade, bom humor, alegria, espírito cooperativo, respeito e espírito de compreensão devem predominar nos contactos estabelecidos independentemente da posição hierárquica.

### **ART. 18º**

O espírito de equipa, a cooperação devem predominar na execução de tarefas e na realização dos objetivos da organização.



#### ART. 19º

A organização adota nas relações com os colaboradores os seguintes princípios:

- Cumprir rigorosamente a legislação própria;
- Reconhecer o mérito do colaborador e premiá-lo condignamente;
- As promoções premeiam a capacidade, iniciativa, frequência e tempo de serviço.

### 11 - Uso de equipamentos

#### ART. 20º

É terminantemente proibido o uso dos equipamentos do escritório para uso de interesse pessoal, que compreendam:

- Computadores;
- Impressoras;
- Telefones;
- Computadores:
  - Não é permitido armazenar arquivos pessoais, arquivos com acesso restrito (senhas) que não sejam de interesse da organização;
  - Não é permitido trazer de fora arquivos estranhos ao uso interno, fazer cópias ou copias de segurança de arquivos da organização.
- Impressoras:
  - Não é permitida impressão de arquivos pessoais.



- Telemóveis e telefones fixos:
  - Não é permitido o uso dos telefones para assuntos pessoais, estes são de uso exclusivo de assuntos da organização.

**É da responsabilidade do colaborador manter o seu posto de trabalho organizado e limpo, com o cesto de lixo recolhido todos os dias ao término do horário de trabalho.**

## 12 - Penalidades

### ART. 21º

Ao colaborador transgressor das normas deste regulamento, aplicam-se as seguintes penalidades:

- Advertência verbal;
- Advertência escrita;
- Suspensão;
- Demissão.

Sendo o processo de análise e sanções a adotar desenvolvido de acordo com o referido na Figura 1.

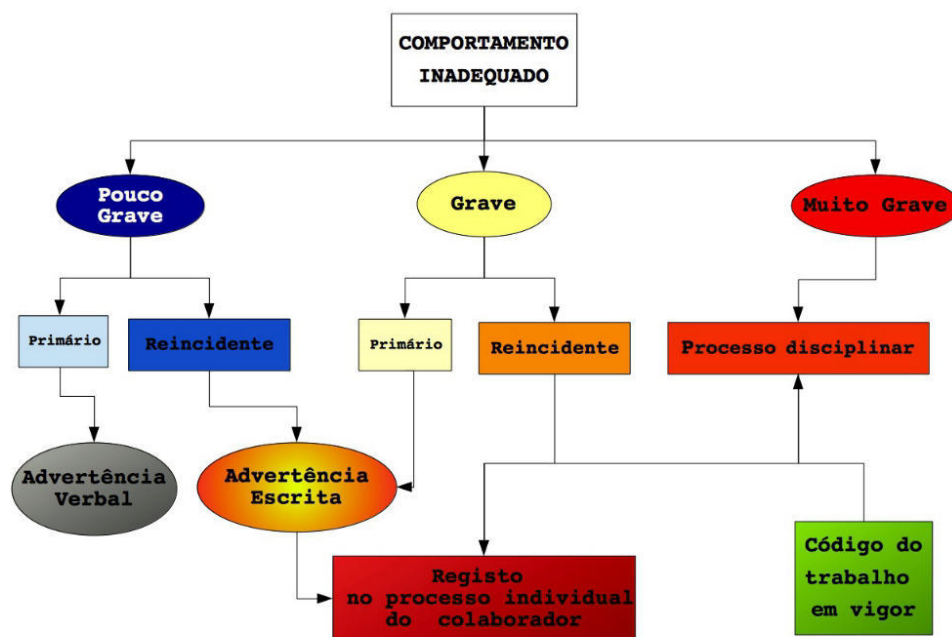


Figura 1: Fluxo de procedimentos para comportamento inadequado do colaborador.

ART. 22º

As penalidades são aplicadas segundo a gravidade da transgressão pelo departamento de recursos humanos.

ART. 23º

Os diretores de departamento devem elaborar um relatório escrito e circunstanciado para a gestão de topo, nos casos de despedimento por justa causa.



### 13 - Disposições gerais

#### ART. 24º

Ao colaborador é garantido o direito de formular sugestões ou reclamações acerca de qualquer assunto pertinente do serviço e das atividades da organização.

#### ART. 25º

As sugestões, queixas ou reclamações deverão ser enviadas para apreciação da gestão de topo.

#### ART. 26º

Os colaboradores devem observar o presente regulamento, circulares, ordens de serviço, avisos, comunicados e outras instruções expedidas pela direção da organização e devem obedecer ao seu superior hierárquico.

#### ART. 27º

Os casos omissos ou não previstos neste regulamento são resolvidos pela organização, recorrendo a legislação complementar pertinente.

#### ART. 28º

O presente regulamento pode ser substituído por outro, sempre que a organização o julgar conveniente, nomeadamente em consequência de alteração na legislação.





#### 14 - Declaração de aceitação do regulamento interno

Nesta data, eu abaixo assinado na Tabela 1, declaro que li e estou ciente do conteúdo completo do mesmo, ficando sujeito, em caso de transgressão, a sofrer penalidades de acordo com a legislação vigente.

**Tabela 1:** Comprovativo de aceitação do regulamento interno

Nome do colaborador	Data (dd/mm/aaaa)	Assinatura

## Ficha de Acolhimento



## Ficha de Acolhimento

Nome do colaborador: \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_  
Função: \_\_\_\_\_

Temas abordados	Sim	Não	N.A.
Apresentação da Ideia Verde			
Política e Objetivos da Qualidade			
Salário e regalias sociais			
Normas de funcionamento			
Visita às instalações			
Apresentação ao responsável hierárquico			
Explicação geral da função e da documentação			

Legenda: N.A. - Não Aplicável

Declaro que me foi apresentada a informação acima assinalada.

Assinatura do colaborador: \_\_\_\_\_  
Data: \_\_\_\_\_

### A preencher pela entidade

Acolhimento realizado por: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_

O colaborador necessitou de formação para exercer a função?

Sim (\_\_) Não (\_\_)

Caso a seleção anterior seja afirmativa, em que período decorreu?

Laboral (\_\_) Pós-Laboral (\_\_)

Resp. pela formação: \_\_\_\_\_  
Data: \_\_\_\_\_  
Assinatura: \_\_\_\_\_



## Formação e Treino



## Formação e Treino

**Versão:** 01

**Data:**

**Aprovado por:**

(Nome)

**Nota:** Após impressão, o documento deverá ser comparado com a sua versão existente na rede interna da organização.

RH-2014-M03

Revisão 01

Página 1 de 7

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt



**Histórico de versões:**

Versão	Data de aprovação	Descrição
01		Versão inicial



## Índice

1 – Objetivo.....	4
2 – Âmbito.....	4
3 – Conceitos.....	4
4 – Documentação.....	4
5 – Responsabilidade.....	5
6 – Procedimento.....	5
6.1 – Levantamento das necessidades formativas.....	5
6.2 – Elaboração do plano formativo.....	5
6.3 – Execução, controlo do plano formativo.....	6
6.4 – Eficácia da ação formativa.....	6
6.4.1 – Eficácia pós-ação formativa.....	6
6.4.2 – Avaliação de desempenho.....	6
7 – Alteração de atividade laboral.....	7
8 – Integração de novo colaborador.....	7
9 – Registos associados.....	7



## 1 – Objetivo

Instituir uma metodologia que permita a identificação das necessidades formativas e o controlo da sua realização. Assegurar que os colaboradores possuam a formação adequada ao desempenho das suas funções.

## 2 – Âmbito

Este procedimento é valido para todos os colaboradores da Ideia Verde.

## 3 – Conceitos

- **Treino:** instrução operacional relativa à laboração.
- **Formação:** instrução genérica com vista à aquisição de conhecimentos ou sua atualização.
- **Formação continua:** instrução operacional especifica da atividade laboral com vista à manutenção dos conhecimentos do colaborador.

## 4 – Documentação

- NP EN ISO 9001:2008



## **5 – Responsabilidade**

- Anualmente a gestão de topo solicita o preenchimento do inquérito relativo às necessidades formativas, procedendo posteriormente à análise da informação resultante;
- O departamento de formação elabora o plano formativo e respetivo orçamento;
- Cabe aos diretores dos departamentos a identificação das necessidades de formação bem como comunica-las à gestão de topo.

## **6 – Procedimento**

A formação contínua dos colaboradores permite que estes disponham dos conhecimentos necessários para um desempenho de qualidade nas diferentes tarefas a executar.

### **6.1 – Levantamento das necessidades formativas**

No início de cada trimestre do ano civil, o departamento de formação solicita a todos os colaboradores o preenchimento do formulário de necessidades formativas.

### **6.2 – Elaboração do plano formativo**

No primeiro trimestre do ano civil, e com base na informação proveniente do inquérito de necessidades formativas, o departamento de formação identifica as necessidades formativas.

Caso a necessidade formativa identificada não possa ser suprida através de ativos internos devem ser contactadas entidades externas, devidamente certificadas para ministrar a formação.

RH-2014-M03

Revisão 01

Página 5 de 7

Rua Alexandre Lobo, 50, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt



### **6.3 – Execução, controlo do plano formativo**

Caberá ao departamento de formação implementar e acompanhar as ações formativas, quer internas quer externas, desencadeando as seguintes ações, ou outras que venham a ser consideradas essenciais para o desenrolar da ação formativa:

- Contactar entidades formadoras;
- Identificar os formandos;
- Informar os seus superiores;
- Proporcionar a logística necessária à deslocação dos colaboradores.

### **6.4 – Eficácia da ação formativa**

#### **6.4.1 – Eficácia pós-ação formativa**

Visando a quantificação da eficácia da ação formativa, procede-se à análise dos resultados obtidos pelos formandos. Esta segue os procedimentos estabelecidos no manual da qualidade formativa, disponível no departamento de formação da Ideia Verde.

#### **6.4.2 – Avaliação de desempenho**

Para que se possa proceder à avaliação do contributo da ação formativa, que visava a melhoria da formação dos colaboradores da organização, são realizados inquéritos, sendo os dados resultantes tratados e analisados.

Este procedimento é conduzido pela gestão de topo em conjuntos com os diretores de departamento.



## **7 – Alteração de atividade laboral**

É assegurado ao colaborador, aquando da mudança de atividade, a formação necessária para o desempenho da sua nova função.

## **8 – Integração de novo colaborador**

A Ideia Verde, assegura ao novo colaborador a integração na entidade, fornecendo toda a informação essencial para o início da atividade laboral.

A gestão de topo é responsável pela receção do novo colaborador, bem como pela sua integração, tendo em consideração os seguintes pontos:

- Apresentação aos demais colaboradores;
- Apresentação e enquadramento no departamento da organização e na estrutura hierárquica;
- Explicação do sistema de gestão da qualidade.

## **9 – Registos associados**

- RH-2014-M11 – Inquérito de necessidades de formação



## Ficha de Incidentes



## Ficha de Incidentes

### Identificação do colaborador

**Nome:** \_\_\_\_\_  
**Departamento:** \_\_\_\_\_  
**Local:** \_\_\_\_\_  
**Hora:** \_\_\_\_\_  
**Data:** \_\_\_\_\_

### Descrição do incidente (Explicita pormenorizadamente)

Data: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

### A preencher pelo responsável do departamento

Recebido a:

Data: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

RH-2014-M05

Revisão 01

Página 1 de 1

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt



## Avaliação dos Colaboradores



A informação contida neste formulário é confidencial. Destina-se somente a ser visualizada pelo colaborador e seus superiores hierárquicos

### Avaliação do colaborador

<b>Colaborador:</b>	<b>Número de empregado:</b>	<b>Data de contratação:</b>
<b>Função:</b>	<b>Departamento:</b>	
<b>Tipo de revisão:</b>	<b>Período abrangido:</b>	

Escala de avaliação	
1-Não satisfaz – O desempenho laboral é inadequado, não cumpre os padrões requeridos para a sua posição.	
2-Satisfaz Pouco – O desempenho laboral ocasionalmente não se enquadra nos padrões da sua posição. É necessário um esforço sério para melhorar a prestação laboral.	
3-Satisfaz – A prestação laboral cumpre de forma sistemática o exigido pela sua posição	
4-Bom – O desempenho laboral excede de modo sistemático o nível de prestação exigido pela sua posição.	
5-Muito Bom – O desempenho laboral é sistematicamente superior ao padrão exigido pela sua posição.	
NA – Não avaliado – O colaborador não é avaliado porque: 1) Colaborador não tem que ser avaliado nesta função específica ou 2) Supervisor não é capaz de o avaliar devido a falta de conhecimento acerca da prestação do colaborador.	

Fatores de desempenho	Avaliação
<b>Qualidade do trabalho</b> – Avalia o uso de conhecimentos técnicos do colaborador, prestação, confiança no desempenho da tarefa designada. <b>Comentários:</b>	
<b>Gestão de tempo</b> – Avalia a capacidade de organização do colaborador, planeamento e coordenação para o cumprimento de tarefas atempadamente. <b>Comentários:</b>	
<b>Adaptabilidade</b> – Avalia a capacidade do colaborador em aceitar e ajustar-se a novas tarefas. <b>Comentários:</b>	
<b>Relações interpessoais</b> – Avalia a interação do colaborador com os demais elementos da entidade. <b>Comentários:</b>	
<b>Capacidade de comunicação</b> – Capacidade do colaborador em transmitir e receber conhecimento de modo eficaz. <b>Comentários:</b>	
<b>Atitude no local de trabalho</b> – Avalia as características do colaborador durante a prestação de tarefas. <b>Comentários:</b>	
<b>Iniciativa/Criatividade/adaptabilidade</b> – Avalia a capacidade do colaborado na criação de novos recursos para assegurar o cumprimento dos objetivos propostos. <b>Comentários:</b>	
<b>Responsabilidade</b> – Avalia o colaborador relativamente à sua capacidade em completar a tarefa designada. <b>Comentários:</b>	
<b>Cumprimento de políticas e procedimentos da entidade</b> – Avalia a capacidade do colaborador em seguir as políticas e procedimentos como estabelecido nos diferentes manuais da entidade. <b>Comentários:</b>	
<b>Avaliação global do desempenho do colaborador</b>	0

**Comentários do avaliador, metas e objetivos para o próximo período de avaliação:**

Assinatura do avaliador: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

**Comentários do colaborador**

A descrição da sua avaliação foi revista consigo? \_\_\_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ Não

Se não foi, explique: \_\_\_\_\_

Assinatura do colaborador \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

**Comentário da gestão de topo:**

Data do último aumento: \_\_\_\_\_ Aumento anterior(€): \_\_\_\_\_

Aumento: \_\_\_\_\_ Sim \_\_\_\_\_ Não Novo aumento(€): \_\_\_\_\_

Data efetiva de entrada em vigor do aumento: \_\_\_\_\_

Gestão: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_\_

## Inquérito de Necessidades Formativas



## Inquérito de Necessidades Formativas

Tendo como propósito a elaboração do seu plano de formação, a **Ideia Verde Lda.** promove o levantamento das necessidades de formação dos seus colaboradores, agradecendo desde já a sua colaboração.

Por favor preencha o seguinte questionário.

<b>Departamento:</b>		<b>Cargo/função:</b>	
----------------------	--	----------------------	--

**Nota de preenchimento:** selecione uma ou mais opções com um "X"

### 1 - Sente necessidade de formação profissional?

Sim ( ☐ ) Não ( ☐ )

**1.1 - Caso a resposta anterior seja "Não" indique o motivo e termine aqui a resposta a este inquérito.**

Após doze meses será novamente enviado este questionário, para indagar a existência de necessidades formativas.



**1.2 – Caso a resposta seja “Sim”, frequentou ações de formação por:**

Iniciativa própria	
Iniciativa da entidade empregadora	

**2 – Qual o principal motivo para a frequência de cursos de formação?**

Atualização, aperfeiçoamento de conhecimentos	
Aquisição de novas competências	
Reconversão profissional	
Qualificação profissional	
Dificuldade com novas tecnologias	
Metodologias de trabalho inadequados	
Equívoco no manuseamento de equipamentos	
Conhecimento insuficiente das funções desempenhadas	
Enriquecimento pessoal	

**3 – Sente carências na gestão do seu desempenho?**

Sim ( ) Não ( )

**3.1 – Caso a resposta anterior tenha sido “Sim”, selecione qual(is) a(s) carência(s) sentida(s).**

Incapacidade em delegar funções	
Pouca capacidade de liderança	
Gestão de conflitos	



**4 – Sente insuficiências ao nível de relacionamento interpessoal?**

Sim ( ☐ ) Não ( ☐ )

**4.1 – Caso a resposta à questão anterior tenha sido “Sim”, selecione qual(is):**

Gerir conflitos	<input type="checkbox"/>
Inabilidade de delegar funções	<input type="checkbox"/>
Pouca capacidade de liderança	<input type="checkbox"/>

**5 – Selecione quais as áreas de formação que considera úteis para aprofundar os seus conhecimentos.**

Comunicação e línguas	<input type="checkbox"/>
Comunicação interpessoal e assertividade	<input type="checkbox"/>
Novas tecnologias da informação	<input type="checkbox"/>
Administrativa	<input type="checkbox"/>
Legislação	<input type="checkbox"/>
Gestão de resíduos	<input type="checkbox"/>
Técnicas de auditoria	<input type="checkbox"/>
Ecoeficiência e sustentabilidade	<input type="checkbox"/>
Técnicas de venda	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>
Conservação da natureza	<input type="checkbox"/>
Estratégia e gestão	<input type="checkbox"/>
Atendimento ao cliente	<input type="checkbox"/>
Técnicas de negociação	<input type="checkbox"/>
Agricultura	<input type="checkbox"/>
Serviços de ecossistemas	<input type="checkbox"/>
Outra(s)	<input type="checkbox"/>
Qual(ais):	

**Agradecemos o tempo dispensado no preenchimento do presente questionário.**

## Aprovisionamento de Compras



## Aprovisionamento de Compras

**Versão:** 01

**Data:**

**Responsável:**

(Nome)

**Nota:** Após impressão, o documento deverá ser comparado com a sua versão existente na rede interna da entidade.

PG-2014-M10

Revisão 01

Página 1 de 7

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt



## Índice

1 – Objetivo.....	4
2 – Âmbito.....	4
3 – Definições.....	4
4 – Documentos de referência.....	4
5 – Responsabilidades.....	4
6 – Metodologia.....	5
6.1 – Identificação da necessidade de compra.....	5
6.2 – Emissão e controlo da nota de encomenda.....	6
6.3 – Receção do produto comprado.....	6
6.4 – Avaliação do fornecedor.....	7
7 – Registos.....	7



**Histórico de versões:**

Versão	Data de aprovação	Descrição
01		Versão inicial





## **1 – Objetivo**

Criar um sistema de gestão de aquisições de produtos ou serviços, assegurando que os produtos e/ou serviços adquiridos se encontram em conformidade com os requisitos especificados.

## **2 – Âmbito**

Este procedimento aplica-se à globalidade dos produtos adquiridos, assim como aos respetivos fornecedores que sejam relevantes para a qualidade de serviços fornecidos pela entidade.

## **3 – Definições**

- **Departamento responsável** – Departamento que requisita o produto/serviço.

## **4 – Documentos de referência**

- Modelo de seleção de fornecedores

## **5 – Responsabilidades**

É da responsabilidade de cada diretor de departamento, ou colaborador que venha a ser por ele designado para tal, a aquisição dos diversos produtos ou serviços necessários para o correto funcionamento da Ideia Verde.





## 6 – Metodologia

O processo de aquisição de materiais para a Ideia Verde, desenrola-se de acordo com o referido na Figura 1.

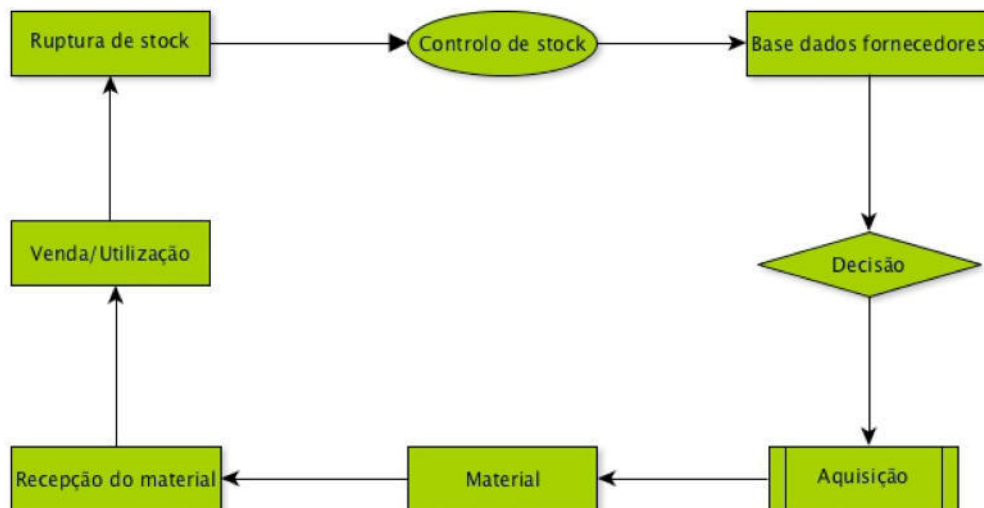


Figura 1: Processo de aquisição de materiais.

### 6.1 – Identificação da necessidade de compra

Todo o colaborador pode identificar as necessidades de aprovisionamento e solicitar a aquisição do serviço ou produto. Estas necessidades devem ser comunicadas, por meio apropriado, ao diretor de departamento a ele associado.



## **6.2 – Emissão e controlo da nota de encomenda**

As encomendas devem ser elaboradas por escrito, utilizando o modelo apropriado onde consta a seguinte informação:

- Número do pedido;
- Nome do fornecedor;
- Endereço do fornecedor;
- Descrição do produto/serviço;
- Preço e condições de pagamento.

O ficheiro resultante da nota de encomenda deve ser gravado no servidor na área apropriada do departamento, com o seguinte nome:

**"nomefornecedor\_numerodaencomenda\_data".**

Serão emitidos dois exemplares da nota de encomenda.

Um será enviado ao fornecedor e o outro fica a cargo do departamento que a emitiu.

Na eventualidade da nota de encomenda seguir em formato "papel", esta terá que ser assinada pelo diretor do departamento.

## **6.3 – Receção do produto comprado**

O departamento responsável, na posse da respetiva nota de encomenda, recebe e confere se o material adquirido se encontra conforme o solicitado.

Caso o produto ou serviço encomendado não cumpra com a nota de encomenda, deverá comunicar ao fornecedor para que este adote as medidas corretivas necessárias.



Em caso de atraso na entrega, indagar junto do fornecedor a causa e qual a data prevista de entrega.

#### **6.4 – Avaliação do fornecedor**

O fornecedor será regularmente avaliado de acordo com os critérios estabelecidos em modelo próprio.

### **7 – Registos**

- PG-2014-M08 – Solicitação de compra

## Critérios de Seleção de Fornecedores



## Critérios de Seleção de Fornecedores

**Versão: 01**  
**Responsável**

**Data:**  
**(Nome)**

**Nota:** Após impressão, o documento deverá ser comparado com a sua versão existente na rede interna da organização.

PG-2014-M09

Revisão 01

Página 1 de 6

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 [www.ideiaverde.pt](http://www.ideiaverde.pt) [geral@ideiaverde.pt](mailto:geral@ideiaverde.pt)



**Histórico de versões:**

Versão	Data de aprovação	Descrição
01		Versão inicial



## Índice

1 – Descrição.....	4
2 - Seleção e Qualificação de Fornecedores.....	4
3 - Avaliação de Fornecedor.....	4
4 - Responsabilidade na Avaliação de Fornecedor.....	6
5 – Documentos.....	6



## **1 – Descrição**

Esta instrução de trabalho aplica-se a todos os fornecedores da Ideia Verde.

## **2 – Seleção e Qualificação de Fornecedores**

Sempre que os diversos departamentos afirmam a necessidade de contactar um novo fornecedor, ou que o próprio contacte a entidade, fornecendo informações sobre os produtos ou serviços que comercializa/desenvolva, e desde que estes tenham relevância para o Sistema de Gestão da Qualidade, o departamento responsável pelo serviço em causa elabora uma proposta na qual fundamenta o interesse sobre o fornecedor, com base nos critérios definidos pelo sistema de gestão da qualidade, e submete a apreciação da gestão de topo.

## **3 – Avaliação de Fornecedor**

Semestralmente os distintos departamentos devem proceder à avaliação dos fornecedor, recolhendo a informação nos processos de aquisição desse semestre, utilizando o a folha de cálculo "Avaliação de Fornecedor".

Os fornecedores relevantes para o Sistema de Gestão da Qualidade encontram-se associados em subgrupos, de acordo com o tipo de produtos ou serviços fornecidos.

Os serviços suportados por contrato anual(exemplo: fornecimento de telecomunicações) devem ser avaliados até ao mês anterior à data de renovação.





Os fornecedores são identificados, através da denominação da sua empresa e de um número, assumindo como critérios gerais de avaliação dos fornecedores o estabelecido na Tabela 1.

**Tabela 1:** Critérios de seleção de fornecedores.

Critérios de avaliação				
Critério	Descrição	Não satisfaz	Satisfaz	Bom
<b>Preço de execução</b>	Face a uma especificação do serviço requerido é avaliada a abrangência da proposta do fornecedor e correspondente preço	Quando não sejam satisfeitas todas as especificações do serviço	Sendo satisfeitas todas as especificações o preço é elevado	Sendo satisfeitas todas as especificações o preço é o mais baixo
<b>Respeito pelos prazos</b>	Avaliação do cumprimento de prazos, tendo em consideração as razões de incumprimento imputáveis ao fornecedor	O incumprimento de prazo obriga a incumprimento de metas e objetivos	O incumprimento de prazos que pode ser compensado	Prazo cumprido
<b>Resposta face a imprevistos</b>	Necessidade de aprovisionamento e às mudanças de planos necessárias	Incapaz de proceder às alterações solicitadas	Demora a responder à alteração	Rapidez a proceder à alteração

A cada critério de avaliação é atribuída uma nota quantitativa, que varia de:

- 1 – Não satisfaz
- 2 – Satisfaz
- 3 – Bom

A classificação final de cada fornecedor é calculada recorrendo a fórmula 1:

$$\text{Classificação} = \left( \sum \text{critério} \div n \right)$$

**Fórmula 1:** Cálculo da classificação do fornecedor.





Os fornecedores que obtenham a classificação final de “1” duas vezes, serão excluídos da lista principal de fornecedores, passando para uma lista de recurso.

#### **4 – Responsabilidade na Avaliação de Fornecedor**

O processo de avaliação dos fornecedor é realizado pelo responsável do departamento a quem o fornecedor está afeto.

#### **5 – Documentos**

- Folha cálculo – Avaliação de Fornecedor



## Gestão de Melhoria do SGQ



## Gestão de Melhoria do SGQ

**Versão:** 01

**Data:**

**Responsável:**

(Nome)

**Nota:** Após impressão, o documento deverá ser comparado com a sua versão existente na rede interna da organização.

PG-2014-M01

Revisão 01

Página 1 de 10

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt



## Índice

1 – Objetivo.....	4
2 – Âmbito.....	4
3 – Definições.....	4
4 – Referências:.....	4
5 – Responsabilidades.....	5
5.1 – Gestão de topo:.....	5
6 – Metodologia.....	5
6.1 – Generalidades.....	5
6.1.2 – Objetivos da qualidade.....	5
6.1.3 – Alterações ao SGQ.....	6
6.2 – Monitorização e análise de dados.....	6
6.2.1 – Geral.....	6
6.2.2 – Monitorização.....	8
6.2.3 – Recolha e análise.....	8
6.2.4 – Análise dos indicadores.....	9
6.3 – Revisão do SGQ.....	9
6.3.1 – Periodicidade.....	9
6.3.2 – Revisão.....	10
7 – Registos.....	10



**Histórico de versões:**

Versão	Data de aprovação	Descrição
01		Versão inicial



## 1 – Objetivo

Este procedimento tem como objetivo definir as metodologias usadas na organização de modo a assegurar o planeamento, monitorização e revisão do sistema de gestão da qualidade tendo em consideração a sua eficácia, eficiência e melhoria continua.

## 2 – Âmbito

Globalidade do sistema de gestão da qualidade.

## 3 – Definições

- **Melhoria contínua:** Atividade permanente visando o incremento da capacidade para satisfazer os requisitos;
- **Eficácia:** Relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos;
- **Eficiência:** Relação dos resultados obtidos e recursos empregues;
- **SGQ:** Sistema de Gestão da Qualidade;
- **RQ:** Responsável da qualidade.

## 4 – Referências:

- Manual da qualidade da organização;
- NP EN ISO 9001:2008.



## **5 – Responsabilidades**

### **5.1 – Gestão de topo:**

A gestão de topo tem como responsabilidade:

- Elaborar a política da qualidade;
- Definir os objetivos da qualidade e ações que assegurem esses mesmos objetivos;
- Analisar os dados gerados por todo o SGQ nas revisões de gestão.

## **6 – Metodologia**

### **6.1 – Generalidades**

O passo inicial no caminho da melhoria continua é o planeamento do SGQ. A Ideia Verde assegura com os procedimentos a seguir explicitados o acompanhamento e controlo da implementação dos objetivos da qualidade, assim como alterações que venham a ser pertinentes nos processos estabelecidos no SGQ.

#### **6.1.2 – Objetivos da qualidade**

São os resultados desejados num determinado espaço temporal, cuja concretização requer a disponibilidade de ativos. Definem-se com base na política da qualidade, tendo em conta:

- Desempenho de processos;
- Sugestões de melhoria.





Essa definição resulta das reuniões de revisão pela gestão de topo. Podem ser realizadas a título extraordinário sempre que os responsáveis considerem oportuno.

Para que os objetivos propostos sejam concretizados de modo mais simples, deve-se utilizar o modelo PG-2014-M04. Neste documento definem-se ações a implementar, assim como os prazos para as diferentes etapas.

Na impossibilidade da organização atingir os objetivos inicialmente propostos, esta deve ajustar as ações iniciais para mitigar os desvios.

#### **6.1.3 – Alterações ao SGQ**

Caso ocorra uma alteração ao SGQ deve proceder-se à realização de uma reunião de revisão do sistema.

### **6.2 – Monitorização e análise de dados**

#### **6.2.1 – Geral**

A atividade diária da Ideia Verde implica a geração de dados que permitem determinar o grau de eficácia do sistema, assim como oportunidades de melhoria.

A análise destes dados assegura a monitorização de diversos elementos do SGQ, tais como:

- Satisfação do cliente;
- Desempenho de processos;
- Desempenho de fornecedores;
- Não conformidades.

PG-2014-M01

Revisão 01

Página 6 de 10

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt





A recolha e análise destes dados seguem a metodologia representada na Figura 1.

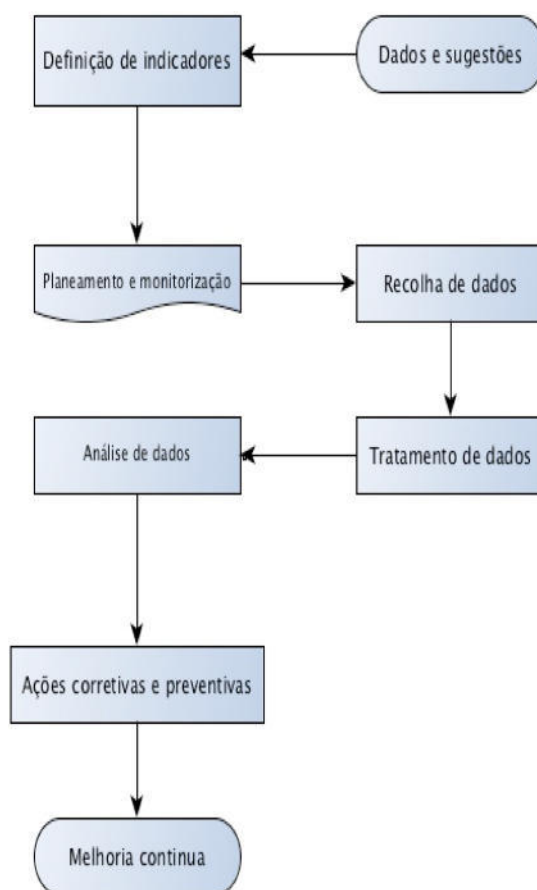


Figura 1: Fluxo de processo de melhoria continua



### 6.2.2 – Monitorização

Com vista à obtenção de dados credíveis torna-se necessário proceder à definição dos dados objeto de medição e monitorização, medição, assim como os respetivos indicadores.

Os responsáveis pela recolha e tratamento dos dados devem agir de acordo com as metas e objetivos traçados pela organização.

### 6.2.3 – Recolha e análise

O responsável pelo processo em análise deve efetuar a recolha e tratamento dos dados para posterior apresentação à gestão de topo. Quando os resultados obtidos não são satisfatórios são desencadeadas ações corretivas.

A recolha de dados e a respetiva periodicidade, encontra-se definidas na Tabela 1.

**Tabela 1:** Periodicidade da recolha de dados.

Indicador	Fonte <sup>1</sup>	Responsável	Meses											
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Satisfação do cliente	a	DQ	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

**Nota de preenchimento:**

- 1 - Preencher com a letra correspondente à fonte, "a" para fonte interna e "b" para fonte externa.



#### **6.2.4 - Análise dos indicadores**

A gestão de topo deverá proceder periodicamente à análise dos indicadores dos demais processos e deliberar quanto à necessidade de tomada de ações.

Os indicadores que apresentem valores abaixo dos previstos, para o período temporal em análise, devem ser revistos pelo responsável do processo, determinando a causa da insuficiente prestação, assim como, propor ações corretivas para corrigir os desvios detetados.

- **Análise dos índices de satisfação**

A gestão de topo deverá semestralmente analisar os indicadores de satisfação e determinar a tomada de ações.

- **Análise dos fornecedores**

A gestão de topo analisará os indicadores de desempenho dos fornecedores e avaliar as ações a tomar.

- **Análise de não conformidade**

A gestão de topo analisará as não conformidades e a tomada de ações.

### **6.3 – Revisão do SGQ**

#### **6.3.1 – Periodicidade**

A revisão do SGQ realiza-se mediante a convocação de uma reunião por parte da gestão de topo. Esta realiza-se anualmente, salvo situações extraordinárias.



### **6.3.2 – Revisão**

A reunião de revisão do SGQ tem como objetivo a avaliação do seu desempenho e efetividade. As medidas corretivas que venham a ser consideradas necessárias para a melhoria continua do SGQ resultam da análise dos seguintes processos:

- Relatórios de auditoria interna;
- Avaliação de satisfação do cliente;
- Cumprimento de objetivos;
- Ocorrência de não conformidades.

## **7 – Registos**

- PG-2014-M03 – Ata da reuniões
- PG-2014-M04 – Mapa de indicadores

## Controlo de Registos



## Controlo de Registos

**Versão: 01**  
**Aprovado por:**

**Data:**  
**(Nome)**

---

**Nota:** Após impressão, o documento deve ser comparado com a sua versão existente da rede interna da entidade.

PG-2014-M02

Versão 01

Página 1 de 5

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt



**Histórico de versões:**

Versão	Data de aprovação	Descrição
01		Versão inicial



## Índice

1 - Objetivo.....	4
2 - Aplicação.....	4
3 – Definições.....	4
4 – Referências.....	4
5 – Responsabilidades.....	4
5.1 - Representante da Gestão.....	4
5.2 – Diretores de Departamentos.....	5
5.3 – Colaboradores.....	5



## 1 – Objetivo

Certificar que todos os registos da qualidade respeitantes ao sistema da qualidade são mantidos e controlados eficazmente.

## 2 – Aplicação

Todos os registos integrados no sistema da qualidade e todos os demais cujo conteúdo se venha a considerar indispensável.

## 3 – Definições

Ao longo do documento serão empregues as seguintes definições:

- **Documento** – Informação e respetivo meio de suporte;
- **Registo** – documento que expressa resultados obtidos ou fornece evidência de atividades realizadas;
- **RQ – Registos da Qualidade.**
- **SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade;

## 4 – Referências

Não aplicável.

## 5 – Responsabilidades

Apresentam-se de seguida as responsabilidades inerentes a cada um dos elementos envolvidos.

### 5.1 – Representante da Gestão

- Garantir o cumprimento estabelecido neste procedimento;
- Decidir que documentos são “RQ”;
- Manter os documentos originais permitindo demonstrar a validação;
- Atualizar o documento e informar todos os colaboradores que sejam afetados pela atualização.





## **5.2 – Diretores de Departamentos**

- Assegurar que os procedimentos estabelecidos no âmbito das suas responsabilidades são cumpridos;
- Submeter os registos de sua responsabilidade a aprovação ou reprovação, relativamente ao seu enquadramento no SGQ.

## **5.3 – Colaboradores**

- Identificar registos que estejam obsoletos;
- Recomendar alterações documentais;
- Evitar a cópias não autorizadas dos documentos.

## Gestão de Recursos Humanos



## Gestão de Recursos Humanos

**Versão:** 01

**Data:**

**Responsável:**

(Nome)

**Nota:** Após impressão, o documento deverá ser comparado com a sua versão existente na rede interna da organização.

PG-2014-M12

Versão 01

Página 1 de 6

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU

Tel.: +351 232 421 724

Fax: +351 232 488 105

[www.ideiaverde.pt](http://www.ideiaverde.pt)

[geral@ideiaverde.pt](mailto:geral@ideiaverde.pt)



## Índice

1 – Objetivo.....	4
2 – Âmbito.....	4
3 – Definições.....	4
4 – Documentos de apoio.....	4
5 – Responsabilidades.....	4
6 – Procedimento.....	5
6.1 – Recursos humanos.....	5
6.1.1 – Competência.....	5
6.1.2 – Formação e treino.....	6
6.1.3 – Novos colaboradores.....	6
6.1.4 – Recrutamento e admissão de estágios.....	6
6.1.5 – Metodologia.....	6
6.2 – Ambiente de trabalho.....	6



**Histórico de versões:**

Versão	Data de aprovação	Descrição
01		Versão inicial



## 1 – Objetivo

Descrever o método de gestão dos recursos essenciais para o funcionamento do sistema de gestão da qualidade e de satisfação dos requisitos e expectativas dos clientes.

## 2 – Âmbito

Este procedimento aplica-se a todos os processos e atividades da Ideia Verde.

## 3 – Definições

- **Recurso:** meio que permite à entidade obter as condições para que os colaboradores cumpram adequadamente as funções que lhes foram atribuídas.

## 4 – Documentos de apoio

- NP EN ISO 9001:2008

## 5 – Responsabilidades

A gestão de topo deve providenciar os recursos essenciais e adequados às atividades desenvolvidas pela organização.

Cabe a cada colaborador garantir a manutenção e melhoria dos recursos disponibilizados pela organização.



## 6 – Procedimento

A gestão de topo tem por missão proporcionar os recursos com vista à:

- Satisfação dos requisitos e expectativas dos clientes;
- Satisfação das necessidades dos colaboradores;
- Maximização das atividades da organização.

Face às áreas de atuação da organização, podem-se agrupar os recursos relevantes nas seguintes categorias:

- Recursos humanos;
- Equipamento.

A adequada gestão destes recursos, propicia não apenas uma eficaz manutenção de todo o sistema da organização, mas também uma melhoria do sistema de gestão da qualidade.

### 6.1 – Recursos humanos

A gestão de topo, em conjunto com os diretores de departamento, procedem a identificação das necessidades de ativos para a organização.

#### 6.1.1 – Competência

Os colaboradores da organização são responsáveis pela satisfação dos clientes. Todos os colaboradores participam na melhoria do sistema de gestão da qualidade, identificando eventuais falhas e participando na resolução das mesmas.

A identificação dos requisitos relevantes para o desempenho de um determinado cargo é da responsabilidade da gestão de topo e encontram-se documentados no manual de funções (RH-2014-M11).



#### **6.1.2 – Formação e treino**

A Ideia Verde promove à formação adequada a todos os seus colaboradores nas áreas em que se detetem carências de conhecimento ou que sejam mais relevantes para os objetivos da organização.

#### **6.1.3 – Novos colaboradores**

Cabe aos diretores dos departamentos determinar a capacidade técnica dos novos colaboradores e integrá-los nos quadros da Ideia Verde.

#### **6.1.4 – Recrutamento e admissão de estágios**

A Ideia Verde promove e participa ativamente no estabelecimento de relações com o mundo académico promovendo a realização de estágios profissionais e curriculares.

#### **6.1.5 – Metodologia**

A metodologia utilizada no recrutamento e admissão de um colaborador para a organização segue os procedimentos descritos no formulário referente aos critérios de seleção de ativos.

### **6.2 – Ambiente de trabalho**

A organização proporciona a todos os seus colaboradores um ambiente de trabalho adequado ao desempenho das suas funções, tendo em consideração as normas de saúde, higiene e segurança do trabalho.

## Ficha de Ocorrências Informáticas



## Ficha de Ocorrências Informáticas

A preencher pelo serviço

Pedido n.º \_\_\_\_\_

A preencher pelo colaborador

Data:		Equipamento n.º:	
Nome:			

### Descrição da ocorrência

Selecione com uma cruz qual o componente com problema

Programa:		Hardware:		Sistema Operativo:	
Qual o programa:					

Descreva pormenorizadamente o(s) problema(s) em questão

--

Assinatura  
do  
colaborador: \_\_\_\_\_

IT 01

Revisão 01 - 2014

Página 1 de 2

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt





**A preencher pelo departamento de tecnologia da informação**

É necessário recorrer a serviços externos? Sim ( ) Não ( )

Se sim, preencha os campos referentes à reparação do equipamento.

**Prestador do serviço:** \_\_\_\_\_ **Número da fatura:** \_\_\_\_\_

**Nota:** Anexar o original ou copia do documento.

Caso seja possível proceder à reparação pelo departamento de tecnologias da informação, preencha os seguintes campos.

Reparação	Data de início	Data de conclusão

O problema deveu-se a uma utilização incorreta do equipamento?

Sim ( ) Não ( )

Em caso afirmativo, foi dada formação ao colaborador sobre o modo correto de utilização?

Sim ( ) Não ( )

**Assinatura:** \_\_\_\_\_

## **Condições Prestação de Serviço**

### **Condições gerais de prestação de serviços de manutenção de espaços verdes**

#### **1 – Objetos pessoais**

A Ideia Verde é apenas responsável pelos equipamentos, acessórios e demais objetos associados à sua atividade presentes no local de execução do serviço, desde que devidamente inventariados e expressamente confiados ao colaborador desta entidade.

#### **2 – Estimativa/Orçamento**

Antes da prestação qualquer serviço, a Ideia Verde elaborará um orçamento. Todos os custos de realização, necessários à preparação do referido orçamento ficarão a cargo do cliente. Contudo, o custo da elaboração será deduzido aquando do pagamento da fatura definitiva. A Ideia Verde, poderá solicitar ao cliente um sinal na ordem de um quarto do valor orçamentado.

#### **3 – Execução de trabalhos**

Todas as solicitações do cliente devem estar refletidas no orçamento, contrato e deverão ser confirmadas com a assinatura do cliente. Se, no decorrer dos trabalhos, surgir a necessidade de outros serviços não programados, o cliente será informado e deverá dar o seu acordo antes de se dar início aos mesmos.

#### **4 – Prazo de execução**

O prazo de execução é estipulado e comunicado ao cliente, no pressuposto de que todas condições necessárias à execução do serviço estejam reunidas. Caso se verifique a necessidade de alteração do prazo de execução, o cliente será notificado.

#### **5 – Pagamento**

O serviço deve ser pago aquando da conclusão do mesmo, ou caso outro prazo tenha sido acordado pelas partes, nesse mesmo prazo.

#### **6 – Garantia**

Qualquer peça (ou equipamento) destinada a ser aplicada no decorrer do serviço, está coberta por uma garantia contratual de 24 meses a contar da data de emissão da fatura, a qual servirá como garantia.

Esta garantia não cobre as consequências indiretas que a referida peça (ou equipamento) tenha causado. Neste casos, o cliente deverá apresentar a respetiva fatura original.

#### **7 – Dados pessoais**

Os dados pessoais do cliente são de indicação obrigatória, sendo os mesmos processados automaticamente para ficheiro de base dados pertencente à Ideia Verde, podendo este vir a ser utilizados para fins comerciais e análise de satisfação de clientes.

Os titulares dos dados gozam do direito de informação, de acesso e alteração, bem como de exclusão dos dados do referido ficheiro.

#### **8 – Foro competente**

Em caso de litígio é competente o foro da Comarca de Viseu, com expressa renúncia a qualquer outro.

## Ficha de Serviço

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_



### Ficha de serviço

Local de trabalho:				Cliente:	
Hora de Inicio:				Hora de fim:	
Equipamento necessário:					
Viatura utilizada:					
Elementos da equipa:					
Equipamento com algum dano	Sim:		Não:		
Se sim, qual?					

Selecione, com um "X" qual(ais) a(s) atividade(s) realizada(s):

Relvados		Canteiros		Árvores	
Sebes		Sistemas de Rega		Limp.pav.	

#### Tarefas desempenhadas

Corte relva		Soprar		Monda química		Limp. folhas	
Aparar		Sacha		Teste sist.rega		Escarificação	

	Produto	Quantidade(1)	Tempo de aplicação (minutos)
Tratamento com Fito-Fármacos			
Adubação Fertilização			

(1)Indicar se trata de líquido (ex. litro), ou sólido(ex. quilograma)

Substituição do equipamento de rega? Sim ( ) Não ( )

Se sim, qual o motivo da substituição? Dano ( ) Avaria ( )

Observações:

A preencher pelo encarregado do departamento
--

Procedimentos executados de acordo com o estabelecido no manual de funções?  
Sim ( ) Não ( )

Procedimentos executados de acordo com o estabelecido com o acordado com cliente?  
Sim ( ) Não ( )

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

(Legível)

MEV-2014-M01

Revisão 01

Página 1 de 1

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel.: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt

## Ficha de Equipamento



## Ficha de Equipamento

### Dados do equipamento

Marca		Modelo:		N.º série		Ano de fabrico:	
Adquirido a:				Fatura n.º:		Número interno:	
Morada:							
Contacto:				Telefone:			
Data de aquisição:				Data de serviço:			

### Manutenção

Requer manutenção?	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>			
Operação de manutenção	Tipo de operação (1)	Componentes	Frequência	Responsável
Observações:				

(1): Manutenção interna - MI; Manutenção externa - ME(referir responsável) Outra(indicar)

Data: \_\_ / \_\_ / \_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

(Legível)



## Fichas de controlo de Viaturas

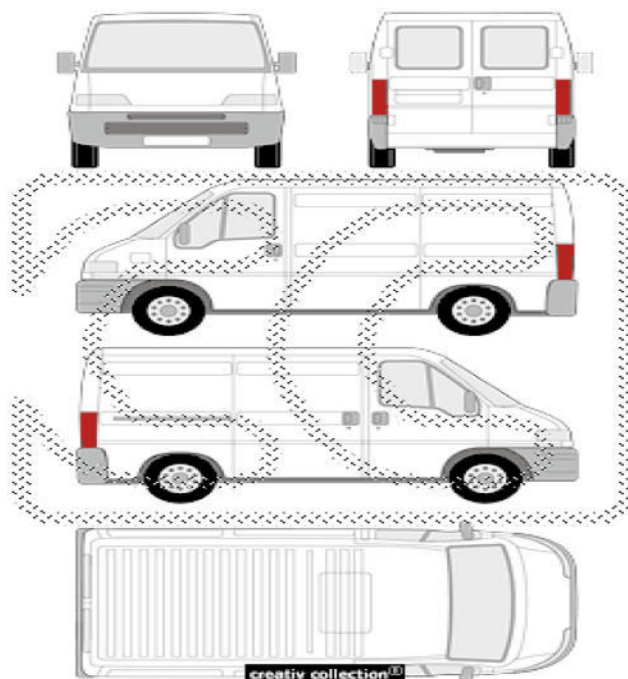


### Ficha de Controlo da Viatura

<b>Modelo da viatura: Peugeot Boxer (XX-XX-XX)</b>			
<b>Condutor</b>			
<b>Dados da viatura</b>			
<b>km saída</b>		<b>km chegada</b>	
<b>Data de saída</b>		<b>Data de chegada</b>	
<b>Danos à saída(assinalar com '0')</b>		<b>Danos à chegada(assinalar com 'X')</b>	

<b>Descrição dos elementos da equipa</b>

Caso existam danos na viatura, assinale-os na Figura 1.



**Figura 1:** Viatura de serviço Peugeot Boxer (Fonte: ccvision.de).



Os danos resultam do uso incorreto da equipa?

Sim ( ☐ ) Não ( ☐ )

Os danos resultam de terceiros?

Sim ( ☐ ) Não ( ☐ )

Participação ao seguro?

Sim ( ☐ ) Não ( ☐ )

Data:  /  /

Assinatura: \_\_\_\_\_

(Legível)





## Ficha de Controlo da Viatura

Modelo da viatura: Opel Corsa (XX-XX-XX)			
Condutor			
Dados da viatura			
km saída		km chegada	
Data de saída		Data de chegada	
Danos à saída(assinalar com '0')		Danos à chegada(assinalar com 'X')	

Descrição dos elementos da equipa

Caso existam danos na viatura, assinale-os na Figura 1.

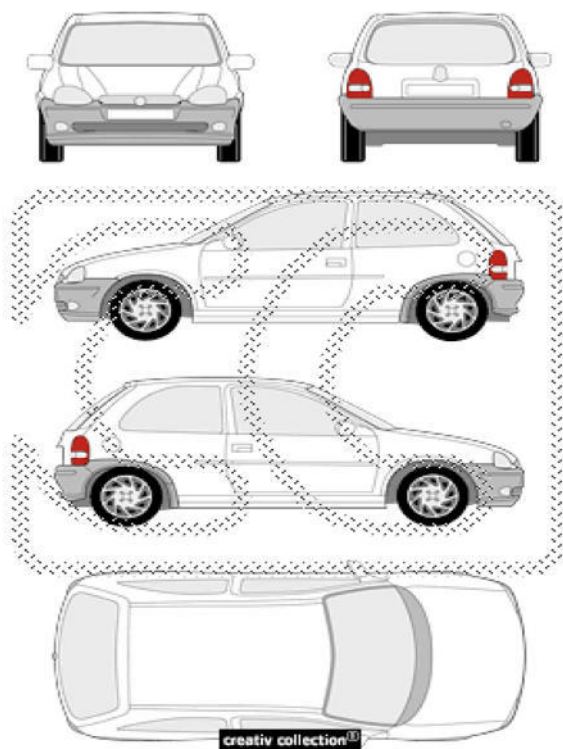


Figura 1: Viatura de serviço Opel Corsa (Fonte: ccvision.de).





Os danos resultam do uso incorreto da equipa?

Sim (\_\_\_) Não (\_\_\_)

Os danos resultam de terceiros?

Sim (\_\_\_) Não (\_\_\_)

Participação ao seguro?

Sim (\_\_\_) Não (\_\_\_)

Data: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

(Legível)



## Ficha de Controlo da Viatura

Modelo da viatura: Nissan CabStar(XX-XX-XX)			
Condutor			
Dados da viatura			
km saída		km chegada	
Data de saída		Data de chegada	
Danos à saída(assinalar com 'O')		Danos à chegada(assinalar com 'X')	

Descrição dos elementos da equipa

Caso existam danos na viatura, assinale-os na Figura 1.

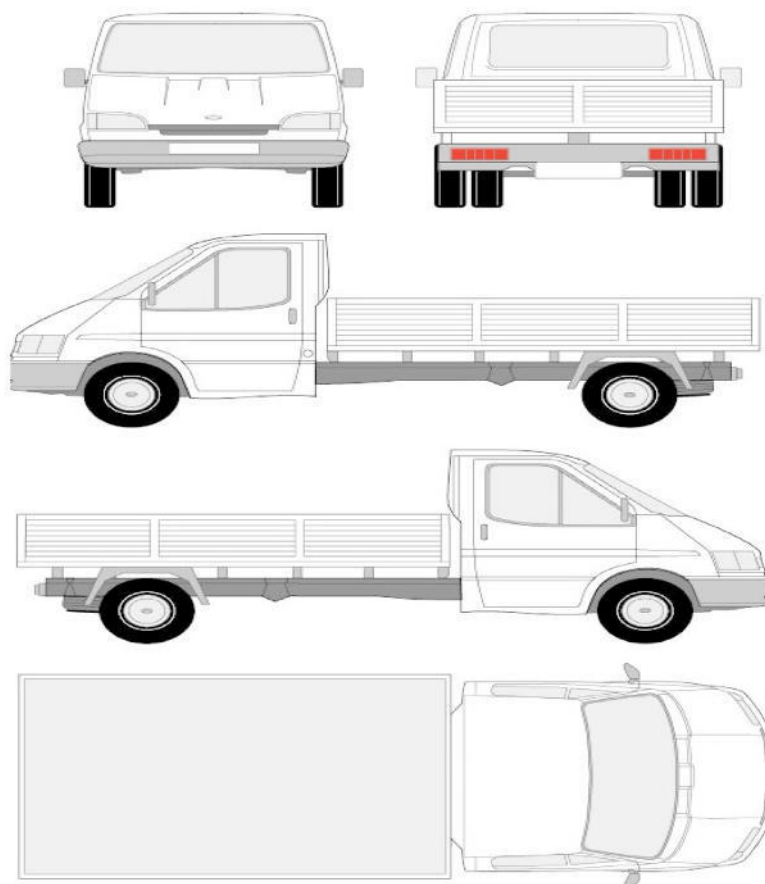


Figura 1: Viatura de serviço Nissan Cabstar (Fonte: ccvision.de).

MEV-2014-M06

Revisão 01

Página 1 de 2

Rua Alexandre Lobo, 59, 5º Esq. Fr. 3500-071 VISEU Tel: +351 232 421 724 Fax: +351 232 488 105 www.ideiaverde.pt geral@ideiaverde.pt



Os danos resultam do uso incorreto da equipa?

Sim (\_\_\_) Não (\_\_\_)

Os danos resultam de terceiros?

Sim (\_\_\_) Não (\_\_\_)

Participação ao seguro?

Sim (\_\_\_) Não (\_\_\_)

Data: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_  
(Legível)

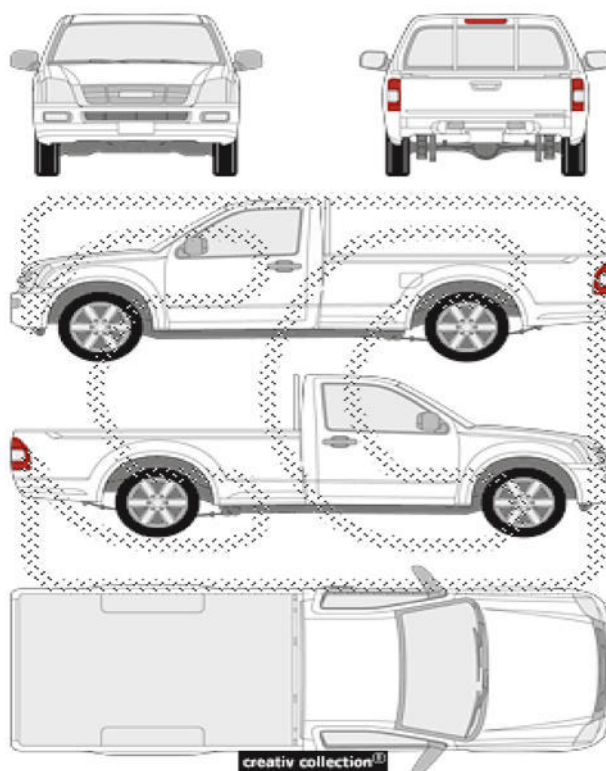


## Ficha de Controlo da Viatura

<b>Modelo da viatura: Isuzu D-Max (XX-XX-XX)</b>			
<b>Condutor</b>			
<b>Dados da viatura</b>			
<b>km saída</b>		<b>km chegada</b>	
<b>Data de saída</b>		<b>Data de chegada</b>	
<b>Danos à saída(assinalar com 'O')</b>		<b>Danos à chegada(assinalar com 'X')</b>	

<b>Descrição dos elementos da equipa</b>

Caso existam danos na viatura, assinale-os na Figura 1.



**Figura 1:** Viatura de serviço Isuzu D-Max(Fonte:www.ccvision.de).



Os danos resultam do uso incorreto da equipa?

Sim (\_\_\_) Não (\_\_\_)

Os danos resultam de terceiros?

Sim (\_\_\_) Não (\_\_\_)

Participação ao seguro?

Sim (\_\_\_) Não (\_\_\_)

Data: \_\_ / \_\_ / \_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

(Legível)





**A preencher pelo departamento de manutenção.**

É necessário recorrer a serviços externos? Sim ( ) Não ( )

Caso requeira reparação externa, preencha os campos seguintes:

**Prestador do serviço:** \_\_\_\_\_ **Número da fatura:** \_\_\_\_\_

Caso seja possível proceder à reparação pelo departamento de manutenção, preencha os seguintes campos.

Reparação	Data de início	Data de conclusão

**Reparação Interna - Operações efetuadas**

O problema deveu-se a uma utilização incorreta do equipamento?

Sim ( ) Não ( )

**Assinatura:** \_\_\_\_\_